



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

행정학석사학위논문

조직문화 인식과 개인 특성이  
공직봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구  
- 지방자치단체 공무원을 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

고 규 태



조직문화 인식과 개인 특성이  
공직봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구  
- 지방자치단체 공무원을 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함  
2013년 4월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

고 규 태

고규태의 석사학위논문을 인준함

2013년 6월

위원장 김 상 현 (인)

부위원장 이 수 영 (인)

위원 전 영 한 (인)



## 【 국문초록 】

그동안 공공조직의 성과와 밀접한 관련이 있는 공공조직 종사자의 동기요인의 특수성은 행정학의 주요 연구과제 중 하나로 강조되어 왔다. 공공부문 종사자들에게 특징적으로 나타나는 독특한 동기요인으로서 Perry & Wise(1990)가 개념화한 공직봉사동기(Public Service Motivation ; PSM)는 함의하고 있는 이론적이고 실천적인 중요성 때문에 많은 연구자들의 관심을 받아왔다. 하지만 공직봉사동기의 존재여부, 공공 및 민간부문 종사자들 간의 동기요인 비교, 공직봉사동기가 다른 조직행태에 미치는 영향에 관한 연구 등에 비해 공직봉사동기의 형성과정 및 배경에 관한 경험적 검증과 근본적인 연구는 미약한 실정이었다.

본 연구에서는 한국적 상황에서 공직봉사동기의 형성에 영향을 미치는 요인들을 고찰해 보고자 하였다. 조직에 들어오기 전 개인의 성장과정과 경험 등 사회화 과정을 통해 공직봉사동기가 형성될 수 있다는 Perry(1997)의 공직봉사동기 형성에 대한 가설들을 한국적 상황에서 재검토하기 위해 개인적 특성에 관한 변수들을 독립변수로 설정하였다. 개인적 특성에 관한 변수는 성별, 전공, 부모님의 공직생활 경험여부 등 인구통계학적 특성과 재직기간, 직급, 직렬, 소득 등 일반 직무적 특성으로 구분하였다. 또한 공직봉사동기가 조직 내 재사회화로 강화 및 형성될 수 있다는 가정 하에 조직 구성원들의 가치관 및 태도에 영향을 미침으로써 공직봉사동기 형성에 영향을 미칠 수 있는 비공식적 방법으로 조직문화를 독립변수로 설정하였다. 조직문화에 관한 변수들은 경쟁가치모형(Competing Values Model ; CVM)을 활용하여 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화의 네 가지 조직문화 유형으로 나누어 구성하였다.

우리나라의 기초 지방자치단체 중 하나인 공주시청에 근무하는 공무원을 대상으로 첫째, 공직봉사동기가 사회화 과정을 통하여 형성되는 개인적인 성향이라면, 개인들이 갖고 있는 특성들이 공직봉사동기와 어떠한 상관관계를 가지는가? 둘째, 공직봉사동기가 조직 내 재사회화로 형성 및 강화되는

것이라면 조직 구성원이 인식하는 조직문화 유형이 개인의 공직봉사동기 수준에 어떠한 영향을 미치는가? 셋째, 조직문화 유형과 공직봉사동기의 상관관계 분석을 통해 공공조직 효과성 제고를 위한 조직문화 변화관리라는 정책적 대안을 모색해 볼 수 있는가? 라는 연구문제에 대한 답을 구하기 위해 이론적 검토 및 실증분석을 실시하였으며, 연구결과는 아래와 같다.

첫째, 개인적 특성 중 인구통계학적 변수에 따른 공직봉사동기의 차이를 분석한 결과, 성별과 전공에 따른 집단 간 공직봉사동기 수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 부모님의 공직생활 경험여부에 따른 집단 간 공직봉사동기 수준 차이에서는 부모님의 공직생활 경험이 없는 집단이 부모님의 공직생활 경험이 있는 집단보다 공직봉사동기가 더 높은 것으로 나타났다.

둘째, 개인적 특성 중 공직에 들어와 겪게 되는 일반적인 직무 변수에 따른 공직봉사동기의 차이를 분석한 결과, 재직기간, 직급, 소득, 직렬 모든 부분에 대해 집단 간 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 재직기간이 길어질수록, 직급이 높을수록, 소득이 높을수록, 행정직과 전문직렬 집단이 공직봉사동기 수준이 더 높은 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화 유형이 공직봉사동기 전체 및 하위차원(합리적, 규범적, 감성적)에 각각 어떠한 영향을 미치는지 살펴본 결과 조직문화 유형들 간에 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미치는지와 그 영향력의 크기, 방향, 순서에 있어서는 조금씩 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 집단문화와 발전문화의 인식수준이 높을수록 공직봉사동기 전체 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상대적인 영향력의 크기는 집단문화, 발전문화 순이었다. 공직봉사동기의 합리적 차원에는 집단문화가 긍정적인(+) 영향을 미치고, 위계문화는 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력의 크기는 집단문화, 위계문화의 순이었다. 공직봉사동기의 규범적 차원에는 집단문화와 발전문화, 위계문화의 인식수준이 높을수록 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 영향력의 크기는 집단문화, 발전문화, 위계문화의 순이었다. 공직봉사동기의 감성적 차원에는 집단문화와 발

전문화는 긍정적인(+) 영향을, 합리문화는 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 영향력의 크기는 집단문화, 발전문화, 합리문화의 순이었다.

본 연구가 가지는 의의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기초지방자치단체를 연구대상으로 함으로써 기존의 중앙부처, 광역지자체, 공기업 중심의 조직문화 유형 연구결과와 비교분석할 수 있다는 유용성이 존재한다. 본 연구결과, 공주시청의 조직문화는 기존의 선행연구에서 밝혀진 행정조직의 지배적 조직문화인 위계문화 뿐만 아니라 집단문화 및 기업조직 문화에서 주로 나타나는 발전문화가 공직봉사동기에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 또한 성과 지향적 합리문화의 경우 공공부문에서는 공직봉사동기의 감성적 차원에 부정적인(-) 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다.

둘째, 기존 선행연구의 대부분은 공직봉사동기의 선행변수로서 인구통계학적 특정 및 일반적 직무 특성에 대해 단순 통제변수로서의 역할에 초점을 맞추어 진행되었다. 이에 본 연구에서는 개인적 특성을 하나의 중요한 독립변수로 설정하여 살펴본 결과, 조직에 몸담기 이전에 경험하는 인구통계학적 특성들은 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미치지 않으며, 오히려 조직에 들어와 경험하게 되는 일반적 직무 특성들이 공직봉사동기 형성에 유의미한 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 따라서 한국적 상황에서는 공직봉사동기가 조직에 들어오기 전 사회화 과정을 통해 형성된 다기보다 조직에 들어와 재사회화 과정을 통해 형성된다는 주장이 더 타당성을 가진다는 점을 밝혀냈다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 더불어 개인이 조직에 들어와 경험하게 되는 일반적 직무 특성이 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미치기 때문에 승진, 전보, 성과상여금 등 인사관리기법을 통한 공직봉사동기 및 조직효과성 제고 전략이 필요함을 확인할 수 있었다.

셋째, 공직봉사동기와 조직문화의 관계에 대한 기존 선행연구가 거의 없었다는 점에서, 본 연구는 한국적 상황에서 공직봉사동기의 선행요인으로서 조직문화 유형에 대한 연구를 통해 공공조직의 다양성과 복잡성에 대한 예측을 가능하게 하고, 공직봉사동기 향상과 조직효과성 제고를 위한 조직문



화 변화관리 전략을 제시할 수 있다는 점에서 의의를 지닌다고 할 수 있다. 특히, 공공조직 종사자의 공직봉사동기 향상을 위해서는 지나친 규율과 통제, 경쟁과 성과주의를 지양하고 조직 구성원들의 특성과 역량이 최대한 펼쳐질 수 있도록 업무에 대한 자율성이 확보됨과 동시에 조직구성원 전체가 공유할 수 있는 가치체계의 변화를 기반으로 혁신지향, 관계지향의 조직문화를 지속적으로 개발하고 촉진시켜 나갈 필요성이 있음을 확인할 수 있었다.

아울러 본 연구는 표본의 대표성 결여, 횡단면적인 설문자료의 이용으로 인한 연구결과의 일반화의 한계를 지니고 있으며, 향후에는 면담, 사례연구 등 다양한 연구방법론의 활용, 조직문화의 변화에 따른 공직봉사동기 및 조직효과성 차이 확인을 위한 장기간의 심층적 연구 수행, 한국적 맥락에 맞는 공직봉사동기 측정지표의 개발, 조직문화 외에 다양한 변수를 포함한 분석의 필요성이라는 과제를 안고 있다는 점을 밝혀둔다.

주요어 : 기초지방자치단체, 공직봉사동기, 개인적 특성, 인구통계학적 특성, 직무적 특성, 조직문화, 경쟁가치모형, 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화

학 번 : 2008-22211

## 【 목 차 】

I . 서론 .....	1
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 대상과 범위 .....	4
제3절 연구의 방법 .....	5
II . 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	6
제1절 공직봉사동기의 개념과 구성요인 .....	6
1. 공직봉사동기의 개념 .....	6
2. 공직봉사동기의 구성요인 .....	9
제2절 공직봉사동기와 개인적 특성의 관계 .....	11
제3절 조직문화와 경쟁가치모형 .....	17
1. 조직문화의 개념, 기능 및 중요성 .....	17
2. 경쟁가치모형 .....	20
III . 연구 설계 및 분석 방법 .....	32
제1절 분석의 틀 및 가설 설정 .....	32
1. 분석의 틀 .....	32
2. 가설의 설정 .....	33
제2절 변수의 조작적 정의 및 측정방법 .....	42
1. 공직봉사동기의 측정척도 .....	42
2. 조직문화 유형의 측정척도 .....	45
제3절 자료의 수집 및 분석방법 .....	47
1. 측정도구 .....	47
2. 표본의 추출과 자료의 수집방법 .....	49
3. 자료의 분석방법 .....	49

<b>IV. 실증분석 및 결과해석</b>	<b>51</b>
제1절 표본의 특성 및 기초분석	51
1. 조사대상의 일반적 특징	51
2. 주요 변수들의 기초통계 분석	53
3. 타당성 및 신뢰도 분석	54
4. 변수간의 상관관계 분석	59
제2절 집단 간 주요변수들의 차이 분석	61
1. 인구 통계학적 특성에 따른 차이 분석	62
2. 일반적 직무 특성에 따른 차이 분석	66
제3절 다중회귀분석 결과	75
1. 분석모형의 설계	75
2. 공직봉사동기에 대한 다중회귀분석 결과	75
제4절 가설의 검정과 해석	96
1. 인구 통계학적 특성에 따른 집단 간 차이에 관한 가설 검정	96
2. 일반적 직무 특성에 따른 집단 간 차이에 관한 가설 검정	97
3. 조직문화 유형에 따른 집단 간 차이에 관한 가설 검정	98
<b>V. 결론</b>	<b>101</b>
제1절 연구결과의 요약	101
제2절 연구의 의의 및 정책적 시사점	105
제3절 연구의 한계 및 향후 연구방향	109
<b>VI. 참고문헌</b>	<b>113</b>
◆ 부 록(조직문화 유형과 공직봉사동기의 관계에 대한 설문조사)	121
◆ Abstract	125

## 【 표 목차 】

<표 1> 공직봉사동기에 관한 학자들의 정의 .....	6
<표 2> 공직봉사동기의 구성요인 .....	11
<표 3> 공직봉사동기와 개인적 특성을 본 국내외연구 .....	13
<표 4> 공직봉사동기와 외재적 보상과의 관계에 대한 선행연구 .....	16
<표 5> 조직문화의 정의 .....	18
<표 6> 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형의 특징 .....	24
<표 7> 경쟁가치모형을 활용한 국내 연구경향 분석 .....	27
<표 8> 본 연구에서 설정된 가설의 정리 .....	42
<표 9> 공직봉사동기의 측정문항 .....	44
<표 10> 조직문화의 유형별 조작적 정의와 주요 특징 .....	45
<표 11> 경쟁가치모형의 측정문항 .....	47
<표 12> 설문지의 구성 및 출처 .....	48
<표 13> 설문조사 대상의 일반적 특성 .....	52
<표 14> 주요 변수들의 평균값 및 분포 비교 .....	53
<표 15> 조직문화 유형에 대한 요인분석 결과 .....	56
<표 16> 공직봉사동기(PSM)에 대한 요인분석 결과 .....	57
<표 17> 신뢰도 분석 결과 .....	59
<표 18> 변수의 상관관계 분석 결과 .....	61
<표 19> 성별에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석 .....	62
<표 20> 부모님의 공직생활 여부에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석 .....	63
<표 21> 전공에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석 .....	65
<표 22> 재직기간에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석 .....	67
<표 23> 직급에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석 .....	68
<표 24> 직렬에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석 .....	70
<표 25> 소득에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석 .....	72
<표 26> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 전체 차원 .....	76

<표 27> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 합리적 차원 .....	81
<표 28> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 규범적 차원 .....	85
<표 29> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 감성적 차원 .....	90
<표 30> 공직봉사동기 전체 및 하위차원별 영향을 주는 독립변수 정리 ...	95
<표 31> 가설 검정의 요약 .....	100

## 【 그림 및 수식 목차 】

<그림 1> 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형 .....	22
<그림 2> 공직봉사동기에 영향을 미치는 변수에 따른 개념적 틀 .....	33
<수식 1> 회귀방정식 .....	75

## I . 서론

### 제1절 연구의 배경 및 목적

행정학에서는 오랫동안 공공부문과 민간부문의 다른 동기요인에 대한 답을 제시하고, 보다 효과적인 인적자원 관리를 위해 공공·민간부문 비교를 통한 공공부문의 특수성 혹은 차이점을 밝히려는 연구가 진행되어 왔다. 그 중에서도 특히 공공조직의 성과와 밀접한 관련이 있는 공공조직 종사자의 동기요인 특수성은 행정학의 주요 연구과제 중의 하나로 강조되었는데, 그 중 대표적인 것이 공공부문 종사자들에게 특징적으로 나타나는 독특한 동기요인으로서 Perry & Wise(1990)가 개념화한 공직봉사동기(Public Service Motivation)이다. 공직봉사동기는 “공공기관이나 조직에서 우선적으로 혹은 고유하게 나타나는 동기에 부응하려는 개인적 경향”(Perry & Wise, 1990) 또는 “지역공동체, 국민과 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타 동기”라고 정의된다(Rainey & Steinbauer, 1999). 1990년대에 개념이 개발된 이후로 이러한 공무원 특유의 동기요인은 성과와 보상과의 관계, 직무만족도와 몰입도와의 관계, 이직률과의 관계, 인사개혁에의 영향력 등 함의하고 있는 이론적이고 실천적인 중요성 때문에 많은 학자들에게 중요한 연구주제로 인식되어왔다(한에스더, 2010).

Perry & Wise(1990)가 공직봉사동기를 ‘공공부문 종사자들에게 특징적으로 나타나는 독특한 동기요인으로, 민간부문 종사자들의 동기와는 차별적인 내용이며 개인의 성장과정에서 형성되어 조직에 참여하기 전부터 갖고 있는 기본적인 성향’이라고 주장한 것과 다르게, 이근주(2005a)는 공직봉사동기는 ‘공공부문만 갖고 있는 동기요인이라기 보다 공공부문 관련자들이 더 높은 수준으로 유지하거나 더 높은 강도로 추구하는 동기 혹은 가치’라고 주장하였다. 국내 연구결과들과 외국의 선행연구들의 다소 상반된 결과들은 국내·외 공공조직의 환경적·구조적 차이에서 비롯된 것이라 볼 수 있는데, 공직봉사동기는 개인의 사회적·역사적 배경의 산물이며, 조직 환경에 따라

가변적일 수 있기 때문이다(박순애, 2006).

이러한 배경 하에서 본 논문은 한국적 상황에서 인구통계학적 변수와 직무적 변수들로 포괄되는 개인적 특성 및 개인이 인식하는 조직문화 유형이라는 문화적 특성이 공직봉사동기와 어떠한 상관관계를 갖는지 살펴보고자 한다. Perry(1997)는 공직봉사동기의 선행요인 또는 결정요인으로 부모의 사회화, 교육, 연령, 직업 등을 확인하였는데 이를 통해 공직봉사동기가 조직 내 재사회화의 결과라기보다는 성장과 교육과정에서 이루어지는 사회화를 통하여 형성되는 개인적인 성향이라고 결론을 내렸다. 그러나 이후 국내외에서 이루어진 연구결과들은 일부 Perry의 주장을 뒷받침하는 연구결과도 존재하지만, 공직봉사동기가 개인적인 성향이라는 것을 입증하는 일관된 결과들은 도출되지 않았다. 많은 연구결과들이 공직봉사동기가 공직에 참여한 이후 공직경험의 축적과 재사회화 등을 통해 보다 강화되는 부분이 있을 수 있다는 결론을 도출하고 있으며, 이것은 단순히 공직봉사동기 형성을 개인적인 성향에 의한 것이라고 설명하는데 한계가 있다는 것을 의미하는 것이다.

본 논문에서는 조직화 이전에 형성되는 개인의 인구통계학적 특성과 공직 생활 이후 직장 내에서 경험하게 되는 일반적인 직무적 특성에 관한 변수들을 상정함으로써, 이러한 개인적 특성들이 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 살펴봄과 동시에 Perry의 주장을 한국적 상황에서 검증해보고자 한다. 공직봉사동기의 형성에 관한 가정은 그 개념의 이해에 있어 가장 기본적인 것임에도 불구하고 많은 국내외 연구들은 개인적 특성을 대부분 단순한 통제변수로만 활용하고 있다. 하지만 Perry가 내세웠던 기본 가정처럼 공직봉사동기가 성장과 교육과정에서 이루어지는 사회화를 통하여 형성되는 개인적인 성향이라면 공직봉사동기에 대한 이해와 그 적용에 있어 개인적 특성에 관한 연구는 단순히 통제변수로서의 활용보다는 주목되어야 한다고 본다(김하현, 2008).

또한 공직봉사동기가 조직 내 재사회화로 강화 및 형성되는 것이라면 조직원들의 가치관 및 태도에 영향을 미침으로써 공직봉사동기 형성에 영향을 미칠 수 있는 비공식적 방법으로 조직문화에 주목해야 할 것이다. Quchi(1981)

는 조직문화란 조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준이 된다고 주장하였다. 각 조직은 자신들만의 고유한 문화를 가지고, 이 문화가 조직 분위기를 형성하며 조직원들과 상호작용하게 된다면 조직문화 역시 조직 내 재사회화를 통해 공직봉사동기 형성에 영향을 미치게 된다. 즉, 공공조직에 입직 한 이후에 맺게 되는 사회적 관계는 조직 구성원들 간의 상호관계를 통해서 형성되며, 이러한 관계의 형성은 조직문화와 관련이 있다(김태호·김유한, 2010). 자신이 속한 조직이 어떠한 조직문화를 형성하고 있는지 인식하는가에 따라서 조직 구성원들의 동기부여가 달라질 수 있을 것으로 생각한다.

위와 같은 연구문제들을 풀기 위한 본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 공직봉사동기가 개인의 성장과 교육과정에서 이루어지는 사회화를 통하여 형성되는 개인적인 성향이라면, 개인들이 가지고 있는 인구통계학적 특성과 직무적 특성들이 공직봉사동기와 어떠한 상관관계를 가지는지 살펴보려고 한다.

둘째, 공직봉사동기가 조직 내 재사회화로 강화 및 형성되는 것이라면, 조직 구성원이 인식하는 조직문화 유형이 개인의 공직봉사동기 전반적인 수준과 하위차원에 각각 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하고 규명하고자 한다.

셋째, 조직문화 유형과 공직봉사동기와의 상관관계 분석을 통해 공공부문 조직의 효과성 제고를 위한 조직문화 변화관리 측면에서의 정책적 대안을 모색해 보고자 한다.

본 논문은 이러한 점들에 착안하여 공공조직 종사자들의 개인적 특성과 조직문화유형에 대한 인식 및 공직봉사동기간의 관계를 밝히고자 한다. 이들 변수간의 상관관계를 살펴보는 것은 한국적 상황에서 공직봉사동기의 형성과정을 이해하는데 의의를 가질 것이며, 공공조직의 다양성과 복잡성에 대한 예측가능성을 높이고 보다 효과적인 공공부문 관리기법 설정에도 도움이 될 것이다.



## 제2절 연구의 대상과 범위

이미 국내외 많은 연구들이 공직봉사동기의 존재를 규명하였기에 본 연구의 대상은 공공부문 종사자로 한정하였다. 단, 군공무원과 교육공무원은 제외하였는데 이는 일반 행정공무원과는 다른 특수한 문화에 속해있으며, 선발방식 역시 달리 운영된다는 점으로 미루어 문화적 차이를 단순 비교하는 것에는 무리가 있기 때문이다. 연구조사대상은 공주시청의 기초 지방자치단체 공공부문 종사자들을 대상으로 실시하기로 한다. 하나의 기관을 연구대상으로 선택한 이유는 하나의 공공부문 조직에 대한 개인적 특성, 조직문화 유형과 공직봉사동기와의 관계에 대한 연구에 집중함으로써 다수의 기관에 대한 일반적 분석결과의 제시보다는 조사대상 기초 지자체뿐만 아니라 유사한 형태의 공무원 조직에 대한 정책적 시사점을 보다 정확하게 제시할 수 있을 것으로 판단되었기 때문이다. 기초자치단체는 중앙행정기관과 광역자치단체에 비해 대민접촉이 가장 많이 이루어지는 곳이기 때문에 행정수요를 신속하게 반영하고 처리해야 하며, 때문에 각 부서가 접하는 환경에 따라 조직문화가 달라질 것이므로 각 부서원이 인식하는 조직문화 유형과 공직봉사동기간 상관관계를 밝히는데 유의미한 결과를 도출할 수 있을 것으로 생각한다.

본 연구에서는 “조직문화에 대한 조직 구성원 개인의 인식”을 조직문화로 본다는 의미에서 분석단위를 ‘개인’으로 설정하였으며, 이러한 분석대상들의 범위를 확장하여 최종적으로 공주시청이라는 전체 조직에 대한 실증적 분석을 수행하기로 한다. 다만, 인구통계학적 변수 및 직무적 변수 중 집단(조직)을 기준으로 비교가 필요한 경우는 분석단위가 집단(조직)이 될 것이다. 이러한 분석대상들 간의 개인적 특성 및 조직문화 유형에 대한 인식 차이가 조직 구성원의 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 연구하여 궁극적으로 공직봉사동기 제고를 위한 조직문화 변화관리 전략이라는 정책적 시사점을 얻고자 함이 본 연구의 목적이라고 할 수 있다.

내용적 측면의 연구범위는 개인적 특성, 조직문화 유형이 공직봉사동기에

어떠한 영향을 미치는지를 규명하여 보다 효과적인 공공부문 조직 관리방안을 제시하고자 함이 주된 연구 목적이기 때문에 독립변수는 개인적 특성 및 조직문화적 특성이며, 종속변수는 공직봉사동기의 전체차원 및 각 하위차원을 선정하였다.

독립변수로서 개인적 특성으로는 인구통계학적 변수인 성별, 전공, 가족환경적 요인으로서 부모님의 공직생활여부를 선정하였고, 직무적 변수로는 소득, 재직기간, 직급, 직렬을 선정하였다. 더불어 조직문화 유형으로는 Robert E. Quinn 등이 주장한 경쟁가치모형을 이용한 네 가지 조직문화 유형인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화를 사용하기로 한다. 종속변수로는 공직봉사동기를 선정하였으며, 선행연구를 바탕으로 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차원을 하위변수로 한정하기로 한다.

### 제3절 연구의 방법

본 연구의 목적인 공공부문 종사자들의 개인적 특성, 조직문화 유형에 대한 인식이 공직봉사동기에 미치는 영향을 분석하기 위해 문헌연구와 실증적 연구 분석 방법을 병행하기로 한다.

첫째, 종속변수인 공직봉사동기와 독립변수로 설정한 개인적 특성, 조직문화의 개념을 살펴보고 그동안 검증된 많은 국내외 선행연구들 간의 차이점을 비교·검토한다.

둘째, 연구가설을 세우고 기존의 선행연구들에서 개발·검증된 설문문항과 척도를 사용하여 조작적 정의된 변수를 측정한다.

셋째, 실증적 연구에서는 설정된 연구모형을 바탕으로 표본으로 설정된 공주시청 공무원을 대상으로 설문지를 배부하여 설문조사를 실시한다. 회수된 설문지는 사회과학 통계패키지 프로그램인 SPSS를 이용해 통계분석을 실시하기로 한다.

마지막으로 설계된 가설적 모형을 검증하고, 그 결과에 대해 시사점을 도출하기로 한다.

## II. 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제1절 공직봉사동기의 개념과 구성요인

#### 1. 공직봉사동기의 개념

공공조직은 민간조직과는 달리 공익을 주된 조직목표로 설정하고 있으며 이러한 목표는 조직구성원들의 동기 및 태도방향에 지표가 되기 때문에 공공부문 종사자들은 민간부문과는 다른 차원에서 동기부여가 이루어진다고 볼 수 있다(김서용, 2009). 이러한 문제의식을 바탕으로 공공과 민간조직간 다른 동기부여요인에 대한 연구가 이루어졌으며, 공공조직 구성원들은 성과급과 같은 경제적·외재적 보상보다 성취감, 만족과 같은 내재적 보상요인에 의해 동기가 부여되는 경향이 강한 것으로 선행연구들은 보고 있다(Houston, 2000 ; 김태호·김유한, 2010). 이렇듯 공직봉사동기(Public Service Motivation)란 공공부문과 민간부문 조직 구성원간의 동기요인 차이를 설명하는데 사용되는 개념으로서 ‘공공서비스기관이나 조직에서 우선적으로 혹은 고유하게 나타나는 동기에 부응하려는 개인적 경향’(Perry & Wise, 1990) 또는 ‘지역공동체, 국민과 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기’(Rainey & Steinbauer, 1999)라고 정의된다. Bright(2005)는 공직봉사동기를 ‘공공의 이익에 봉사하고자 하는 개인의 이타적 의도’라 명칭 하였으며, 조태준·윤수재(2009)의 국내연구에서는 공직봉사동기를 ‘개인이 갖고 있는 이타적 동기, 친사회적 행태, 사회의 안녕을 우선시하는 가치 및 신념체계’로 정의하였다. 공직봉사동기에 관한 학자들의 정의는 다음의 <표 1>로 요약할 수 있다.

<표 1> 공직봉사동기에 관한 학자들의 정의

학자	공직봉사동기(Public Service Motivation)의 정의
Perry & Wise(1990)	공공서비스기관이나 조직에서 우선적으로 혹은 고유하게 나타나는 동기에 부응하려는 개인적 경향

Rainey & Steinbauer(1999)	지역공동체, 국민과 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기
Bright(2005)	공공의 이익에 봉사하고자 하는 개인의 이타적 의도
조태준 · 윤수재(2009)	개인이 갖고 있는 이타적 동기, 친사회적 행태, 사회의 안녕을 우선시하는 가치 및 신념체계

공직봉사동기는 외적 보상보다 내적 보상에 더욱 관련성이 높다는 것이 특징이다. 내적 보상은 업무수행의 과정 및 성과로 인해 개인이 경험하는 만족감을 통해 얻어지는 것을 뜻한다. Perry & Wise(1990)는 공무원들의 경우 자신의 사적이익이 아닌 지역사회와 주민, 국민과 국가를 위하여 봉사하려는 자세와 의지가 민간부문 종사자들에 비해 높은 것으로 나타나고 있으며, 공무원들은 사회에 기여할 수 있는 업무의 수행, 사회와 공익을 위한 봉사, 그리고 다른 사람들을 돕는 일에 보다 큰 가치를 부여한다고 주장하였다.

Perry & Wise(1990)가 공직봉사동기라는 개념을 정립하기 이전부터 많은 학자들이 공공부문 종사자의 특수한 동기요인에 주목하였다. 초기 연구들은 주로 공공부문 종사자와 민간부문 종사자의 차별적 동기부여와 외재적 보상에 대해 초점을 맞추었다. 이 연구들은 공공부문 종사자들이 민간부문 종사자들에 비해 공공문제에 더 큰 관심을 갖고 있으며, 자신의 활동이 공공문제 해결에 영향을 미칠 수 있다는 것에 큰 가치를 부여한다는 점을 밝혀내었다(이하 김하현, 2008 재인용).

1980년대 공공부문의 성과관리 흐름을 타고 공공부문과 민간부문의 비교연구가 활발하게 이루어지기 시작했는데, 공공부문 종사자의 특수성과 외재적 보상에 대한 연구가 주를 이루었다. Rainey(1982, 1983)는 주정부 관리들을 대상으로 한 연구에서 주정부 관리자들이 민간부문 관리자들에 비해 이타 주의적 혹은 이념적 목표를 높게 평가하는 반면에 금전적 보상에 대해서는 상대적으로 낮게 평가하고 있다는 점을 주장했다. Cacioppe & Mock(1984)도 역시 공공부문과 민간부문의 비교연구에서 민간조직 관리자들은 경제적인 보상과 인센티브에 더 큰 가치를 부여하고 있는 반면, 공공부문 관리자들은 상대적으로 직업안정성에 더 큰 가치를 부여하고 있다고 주장하였다. 국내 역시 동일한 연구들이 진행되었는데, 박천오(1989)는 Herzberg의 동기요인을 활용

하여 한국 공무원의 경우 자기실현 등 상위수준의 욕구충족에 의해 동기가 부여되며 보수 등 물질적인 요인의 개선은 동기부여에 한계가 있다는 점을 규명했다(이근주, 2005b). 이종수(1997)의 연구에서도 민간조직 종사자들은 보수 등 금전적인 보상을 우선시 하는 반면, 공공부문 종사자들은 직업의 안정성을 가장 중요시하는 것을 밝혀냈다. 이렇듯 공직봉사동기 초기의 연구들은 대부분 공공부문 종사자들과 민간부문 종사자들 간에 동기요인 측면에서 차이가 있다는 결과를 보고하고 있다. 즉, 공공부문 종사자들은 민간부문 종사자들과 다르게 자신의 일을 직업(job)이라기보다 소명(call)·의무라고 여기며, 대중에게 봉사하고 공공의 이익에 봉사하려는 희망에 의해서 동기부여 되고, 외재적 보상보다 내재적 보상을 우선시하는 윤리에 의해 특징지어진다는 공직봉사동기 이론이 뒷받침된다는 것을 확인해주는 것이다(손명구, 2006).

공공부문과 민간부문의 비교연구 이후에는 공직봉사동기가 업무성과 및 직무 만족도, 조직몰입 등 다른 조직행태에 미치는 영향에 대해 주목하는 연구들이 진행되었다. Crewson(1997)은 PSM이 조직몰입도와 긍정적인 상관관계가 있음을 발견했으며, Naff & Crum(1999)은 미국연방정부 공무원들의 경우 공무원의 직무만족, 성과, 공직에 남으려는 의도, 정부개혁 노력에 대한 지지 등과 공직봉사동기가 긍정적 상관관계가 있음을 발견하였다(김상묵, 2003). Houston(2000)은 공무원들이 내적 보상에 보다 큰 가치를 부여하는 경향이 있고 공직봉사동기가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다. Brewer & Selden(2000)은 PSM이 조직성과의 중요한 예측치가 됨을 검증했으며, Lewis & Frank(2004)는 공직봉사동기가 공직에 대한 선호도 및 공직진출에 긍정적 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 국내에서는 이근주(2005b)의 연구에서 공직봉사동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였고, 김상묵(2003)은 PSM과 업무 생산성의 관계를 분석한 결과 PSM이 조직몰입도, 정서적 몰입, 근속 몰입과의 관계에서 모두 긍정적인 영향관계가 있음을 검증하고 PSM의 고취를 통해 조직몰입도를 높여 보다 나은 업무생산성을 제고할 것을 제안하였다. 이외에 박순애(2006), 임주연(2006), 왕태규(2006), 조태준·윤수재(2009)의 연구 또한 공직봉사동기가 직무만족, 직무몰입, 조직시민행태, 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였으며, 배귀희(2008)는 조직만족도, 수용도가 PSM에 유의미한 영향을 미쳐 성공적인 인사개혁을 위해서는 PSM을 주요한 변수로 고려해야 된다는 정책적 함의를 제시하고 있다.

지금까지 살펴본 것처럼 공직봉사동기에 관한 연구들은 대부분 공직봉사동기의 존재여부나 공공부문과 민간부문 종사자들 간의 비교, 공직봉사동기가 다른 조직행태에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서 주목하고 있다. 이러한 연구들에서 더 나아가 Perry(2000)는 4가지 이론적 전제<sup>1)</sup>를 제시하면서 공직봉사동기는 고정되어있는 것이 아니라 사회역사적 맥락, 동기맥락, 개인적 특성, 환경적 요인들이 상호작용하면서 발전된다는 ‘공직봉사동기의 과정이론’을 주장하였다. 하지만 Perry(2000)에 의해 공직봉사동기에 대한 새로운 이론적 틀이 정립된 이후 국내외에서는 그의 이론을 보다 뒷받침하기 위한 경험적 검증과 공직봉사동기 형성과정 및 배경에 관한 근본적인 연구가 이루어지지 않는다는 한계가 있다. 특히 한국의 경우 공직봉사동기의 개념이 처음 정립된 외국과 문화 및 가치관이 다르다는 점을 고려했을 때 공직봉사동기를 형성하는 사회문화적 배경에 대해 다시 살펴 볼 필요가 있다고 사료된다.

## 2. 공직봉사동기의 구성요인

Perry & Wise(1990)는 공직봉사동기를 합리적·규범적·정서적 차원의 3가지로 정리하고 있다. 첫 번째 합리적(rational) 차원은 공공정책에 대한 호감도를 의미한다. Perry & Wise(1990)는 공무원의 동기요인을 개인 효용의 증대 시각에서 보며, 개인의 사적인 이득이 아니라 국민을 위해 봉사한다는 것이 개인의 효용으로 전환되고 이를 극대화하기 위해 노력한다는 점에서 합리적이라고 주장하였다(이근주, 2005a). 합리적 차원은 정책형성과정에의 참여, 중요한 사회정책에 대한 헌신, 개인의 이익이나 특정한 이해관계에 대한 지지 등으로 구성되어 있다.

합리적 요인의 첫 번째는 좋은 정책을 만드는 데 참여하고자 하는 것이다. 정책과정에 참여는 자신이 국가 사회적으로 의미 있는 의사결정에 참여한다는 생각과 이 과정을 통해 사회 전체적인 복지후생이 증대될 수 있다는 기대를 주기 때문에 자신에 대한 만족감과 자긍심으로 이어지는 것이다(이근주, 2005a). 합리적 요인의 두 번째는 자신을 특정 정책과 동일시하는 것

1) 첫째, 합리적·규범적·감성적 과정은 인간에게 동기부여 한다. 둘째, 사람들은 그들의 자기개념(self-concepts)에 의해서 동기가 부여된다. 셋째, 선호나 가치는 동기부여 이론에 의해 내생적이어야 한다. 넷째, 선호는 사회화 과정에 의해 학습된다.

이다. Downs(1967)에 따르면 공무원들은 정책 프로그램과 자신을 동일시하기 때문에 공공프로그램에 몰입함으로써 동기부여가 되는 것이라고 주장하였다. 즉, 특정 정책의 성공을 자신의 자아실현 혹은 자신의 성공과 동일시하게 되며 정책과정에 지속적으로 참여하게 된다는 것이다(Perry & Wise, 1990). 이와 같은 요인은 공공문제에 영향을 미칠 수 있다는 점이 공직참여의 주된 이유라고 주장한 Crewson(1995)의 연구결과와도 합치한다. 합리적 요인의 세 번째는 사회적 이해관계에 대한 지지이다. 사회적 약자나 소외계층과 같은 특정 집단의 옹호에서 효용을 느끼는 것은 특정 이해관계에 대한 대변으로 연결된다. 이에 대해 임주연(2006)은 공무원이 개인의 경제적인 편익에 대한 효용을 극대화하는 것이 아니라 사회전체를 위해 가치를 실현하며 그 결과에 영향을 미치는 것과 같은 이타주의적 혹은 이념적 목표를 높게 평가하여 이의 극대화를 위해 노력하는 것이라고 해석하고 있다.

공직봉사동기의 두 번째 구성요인은 규범적(norm based) 차원이다. Perry & Wise(1990)는 가장 대표적인 공직참여의 규범적 동기로 공익에 대한 봉사욕구를 들고 있다. Downs(1967)는 공익에 대한 봉사는 본질적으로 이타적인 것이라고 하며, 때로 공익의 추구가 사익과 일치하는 경우도 있지만, 이 경우에도 이타적인 특징은 그대로 존재한다고 주장하였다. 이는 공무원이 다른 사람들을 돕고 공익에 봉사할 수 있다는 점에 큰 가치를 두고 있다는 연구(Wittmer, 1991 ; Perry, 1982, 1983 ; Crewson, 1997)에서도 찾아볼 수 있다. 규범적 차원의 두 번째 특징으로는 정부전체에 대한 충성심을 이야기할 수 있다. 공무원은 비록 선거에 의하여 선발된 국민의 대표자는 아니지만 본질적으로 국가의 주권을 담보하는 역할을 수행하고 있으며, 이는 공무원이 개인의 경제적 편익만을 추구하는 단순직업인으로서가 아니라 공익의 수호자 또는 국가전체에 대한 충성심에 바탕을 두고 달성할 수 있는 가치이다(이근주, 2005a). 규범적 차원의 세 번째 특징은 사회적 형평의 추구인데, 이는 정치적 혹은 경제적으로 소외된 소수집단의 복지를 향상시키고자 노력하는 것을 의미한다. Frederickson(1971)은 공무원은 공공서비스를 제공하는 과정에서 사회적 형평성과 더불어 효율성 및 경제성을 고려해야 한다고 주장하였는데, 행정의 이러한 특징이 공공행정의 정치적 특성이라고 하였다(김하현, 2008 재인용).

공직봉사동기의 세 번째 구성요인은 감성적(affective) 차원이다. 감성적 차원은 동정(Compassion)과 희생(Self Sacrifice)로 나누어 측정할 수 있다.

Frederickson & Hart(1985)는 이것을 ‘선의의 애국심(patriotism of benevolence)’이라는 용어로 설명하고 있는데, 정치적 영역내부에 있는 모든 국민들에 대한 광범위한 사랑과 국민에게 부여된 모든 기본권을 보호해주려는 마음을 의미한다(임주연, 2006). 선의의 애국심은 타인에 대한 사랑과 이와 관련된 가치체계에 기초한다. 또한 타인에 대한 동정심과 희생에 기초한 개념이며, 이는 결국 선행에 대한 지지나 약자에 대한 보호에 기여하게 되는 것이다(Perry & Wise, 1990). 공직봉사동기를 구성하는 각각의 개념과 그 측정에 따른 하위차원들은 다음 <표 2>와 같다.

**<표 2> 공직봉사동기의 구성요인**

개념	내용	하위차원
합리적 차원	정책형성과정에서의 참여 공공정책에 대한 동일시 특정 이해관계에 대한 지지	공공정책 결정에 대한 호감도 (Attraction to Public Policy Making : APM)
규범적 차원	공익봉사에의 욕구 정부전체에 대한 충성심 사회적 형평의 추구	공익에의 몰입 (Commitment to Public Interest : CPI)
감성적 차원	사회적 중요성에 기인한 공공정책에 대한 몰입 선의의 애국심	동정(Compassion : COM)
		희생(Self-Sacrifice : SS)

※ 출처 : Perry & Wise(1990)와 김하현(2008)의 표를 바탕으로 재구성.

## 제2절 공직봉사동기와 개인적 특성의 관계

공직봉사동기의 결정요인으로서 개인적 특성에 대한 연구는 연령, 성별, 전문성, 교육수준, 부모의 사회적 경향의 영향 등과 같은 사회적 배경변수에 초점을 맞추고 있다(김서용, 2009). Perry(1997)의 일반사회화 요인에 관한 연구는 부모로 인한 사회화(기부와 자원봉사를 하는 정도), 종교로 인한 사회화(높은 수준의 교회활동의 참여), 직업이 형성하는 자아 정체감(전문가적



일체감), 정치적 신념(보수주의, 자유주의) 그리고 개인적 특성인 교육, 소득, 성별, 연령과 같은 인구학적 정보들과 공직봉사동기의 관계에 초점을 맞추고 있다. 연구결과 직업적 정체성과 종교로 인한 사회화, 부모로 인한 사회화 등의 요인이 공직봉사동기와 관계가 있다는 결과를 보여주고 있다. 또한 공공이익과 시민으로서의 의무, 자기희생의 경우 여성보다는 남성이 PSM이 높다는 결과를 보여주고 있다. Naff & Crum(1999)이 연방공무원 10,000명을 대상으로 한 연구에서 교육수준, 연령, 직급, 성별 등 개인적인 변수를 통제 한 회귀모형을 활용하였는데, 여기서는 오히려 여성이 더 높은 공직봉사동기를 가지고 있으며, 교육수준 역시 긍정적인 상관성이 있다고 분석되었다. 또한 높은 공직봉사동기 수준을 가진 공무원일수록 공공부문에 머무르려는 경향, 즉 공직봉사동기가 공무원의 이직경향에 부정적인 영향을 미친다는 점을 발견하였다. Bright(2005)는 오리건 주 정부 공무원들을 대상으로 조사를 실시한 결과 교육수준이 높고 여성일수록 공직봉사동기가 높았으며, 관리레벨이 높은 직위에 있을수록 공직봉사동기가 높다고 결론지었다. Feeney(2007)는 공직봉사동기에 대한 연구에서 통제변수로 전공, 연령, 재직기간, 직렬, 부모님의 공직생활 여부를 설정하였는데, 연령은 긍정적인 상관성이 있으나, 성별, 재직기간, 직렬, 부모님의 공직생활 여부와는 상관성은 발견하지 못했다. 이 연구에서 주목할 만 한 점은 행정학이나 정치학을 전공한 공무원들이 경영학과 전공자들에 비해 오히려 공직을 덜 선호하는 점을 발견했다는 것인데, Feeney는 그 이유를 행정학이나 정치학 전공자의 경우 공무원을 선택할 경우 그 이유가 자신들의 전공이라는 점이 작용했겠지만, 경영학과의 경우 이것이 자신들의 제 일의 선택이 아니었을 것이라는 점을 고려할 수 있겠다고 설명한다(김하현, 2008 재인용). Moynihan & Pandey(2007)는 조직 멤버십, 권위의 계층, 성별, 학력, 연령, 소득, 재직기간 등을 변수로 두고 분석하여 교육수준, 직업사회 멤버십, 권위의 계층 등이 PSM에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

국내 연구에서는 외국의 선행연구 결과들과는 다르게 개인적 특성들이 공직봉사동기에 대부분 크게 영향을 미치지 않는다는 점을 발견할 수 있다. 이근주(2005a)의 연구에서는 공공부문 종사자의 경우 나이와 입직 당시 직급이 종속변수인 PSM의 변화를 설명하는 통계적으로 유의미한 변수들로 나타났다.

으며, 반면에 성별, 전공 및 학력 등은 PSM 수준에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 임주연(2006)의 연구에서 공공부문 종사자들만을 대상으로 조사한 결과 인구통계학적 변수인 연령, 성별, 직급, 재직기간 및 교육수준은 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 지방공무원 1,110명을 대상으로 한 김서용(2009)의 연구에서는 여성과 교육수준은 공직봉사동기와 부(-)의 상관관계가 존재하며, 계급과 연령은 공직봉사동기와 정(+)의 상관관계가 존재함을 밝히고 있다. 이후 김서용 외(2010)의 연구에서 학력은 공직봉사동기에 영향을 미치지 못하고 있으며, 소득과 계급은 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 나타났다. 김태호·김유한(2010)의 연구에서는 성별이나 학력 등의 인구통계학적 변수들이 공직봉사동기에 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한에스더(2010)의 중앙 및 지방공무원 총 415명을 대상으로 한 연구에서는 연령이 높을수록 PSM에 긍정적인 영향을 가지고, 특히 동정심에서는 성별 중 여성과 정(+)의 관계를 갖는다고 나타났다. 중앙행정기관 공무원 1,320명을 대상으로 한 신정민(2012)의 연구에서는 남성이 여성보다 공직봉사동기가 더 높았으며, 직급의 경우 공익몰입 차원에서만 영향을 미치고, 재직기간은 공직봉사동기의 전체와 하위차원인 공익몰입, 희생심 모두에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 국내 연구결과들은 Perry(1997)의 연구에서처럼 개인이 조직에 들어오기 전에 일부 결정될 수도 있겠지만, 공직에 참여한 이후 공직경험의 축적과 조직 내 재사회화 등을 통해 공직봉사동기가 더 강화되는 부분도 있을 수 있다는 주장이 타당성을 가진다는 점을 보여주는 것이다. 공직봉사동기와 개인적 특성의 관계에 대한 선행연구들을 정리하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 공직봉사동기와 개인적 특성을 본 국내외 연구

학자	조사대상	공직봉사동기와의 상관관계
Perry(1997)	공공·민간 총 295명	남성(+), 교육수준(+), 연령(+), 부모(일부인정), 전문성(일부인정), 종교*

Naff & Crum(1999)	공공조직 총 10,000명	여성(+), 교육수준(+), 이직의사(-), 연령 · 재직기간 · 직렬*
Bright(2005)	공공조직 총 349명	여성(+), 교육수준(+)
Feeney(2007)	공공조직 총 790명	연령(+), 행정학 · 정치학 전공(-), 성별 · 재직기간 · 직렬 · 부모님의 공직생활여부*
Moynihan & Pandey(2007)	공공조직 총 274명	전문성(+), 교육수준(+), 재직기간(-), 성별 · 연령*
이근주(2005a)	공공 · 민간조직 총 422명	연령(+), 입직 시 직급(+), 현 직급 · 직렬 · 성별 · 전공 · 교육수준*
임주연(2006)	공공 · 민간조직 총 443명	교육수준(+), 연령 · 성별 · 재직기간 · 직급*
김서용(2009)	지방공무원 총 1,110명	계급(-), 연령(+), 재직기간 · 학력 · 성별*
김서용 외(2010)	지방공무원 총 906명	연령(+), 성별(남성+)
김태호 · 김유한(2010)	지방공무원 총 721명	연령 · 성별 · 직군 · 직급*
한에스더(2010)	중앙 · 지방공무원 총 415명	연령(+), 동정심(여성+)
신정민(2012)	중앙행정기관 공무원 총 1,320명	남성(+), 직급(공익몰입+), 재직기간(+)

\* 유의미한 영향을 미치지 않음을 의미함.

공직봉사동기의 특징은 수당과 보수 등의 외재적 보상보다 업무수행에 대한 보람과 성취감 등의 내재적 보상을 보다 중요시한다는 점이다(김상목, 2003). 실제로 공공부문 종사자에 대한 동기요인을 분석한 대부분의 선행연구들은 공공부문 종사자들이 금전적 인센티브에 큰 가치를 두고 있지 않다고 주장한다. Dilulio(1994)는 미국 연방정부 공무원에 대한 연구에서 사적인 이익 혹은 금전적인 이익의 극대화가 개인의 선택을 결정한다는 합리적 선택론자의 주장과는 달리 조직의 목표, 사회적 공익 또는 타인의 복지 등 자신보다 더 큰 가치를 위하여 자신의 이익을 희생하는 경향이 있다는 점을 밝혀냈다. Perry(1997)는 공직봉사동기에 대한 연구에서 소득수준이 공직봉사동기에 부정적인 영향을 미치고 있다고 주장하였으며, Crewson(1997)의 연구 역시 공공부문 종사자들은 경제적 보상보다 공익을 위한 봉사에 더 큰 관심이 있는 사람일수록 업무몰입도가 높아진다는 결론을 도출하였다. 또한 Bright(2005)는 공직봉사동기가 높을수록 소득에 대한 인센티브에 관심을 가지지 않는다고 주장하였다.

Brewer et al.(2000)은 공직에 있어서 경제적 보상에 대한 소망은 공직봉사동기를 고무하거나 특징을 설명하는데 한계가 있다고 한다. 그것은 금전적인 보상과 경제적 합리성에만 기초한 처방이 공익의 추구를 자신의 목적함수의 일부로 포함하고 있는 사람들에게겐 한계를 가질 수 있기 때문이다. 때문에 공공부문 종사자들의 만족도 및 업무와 관련된 사기 또는 조직성과를 높이기 위해 활용하는 다양한 인사관리기법들이 공공부문 종사자들의 동기적 특성을 반영해야 하는데, 그렇지 않을 경우 민간조직에서 검증된 다양한 제도적 개선노력이 공공부문에서는 성공하지 못하거나 제한된 성과만을 가져올 수 있기 때문이다(김하현, 2008 재인용).

국내연구 또한 유사한 결과들이 도출되었는데, 이종수(1997)는 공공조직과 민간조직 종사자 간의 욕구체계의 차이점 분석을 통해 동일한 인센티브의 상이한 효과성에 대한 연구를 진행하여 민간조직 종사자들은 보수 등 금전적인 보상을 우선시 하는 반면, 공공부문 종사자들은 직업의 안정성을 가장 중요시한다는 분석결과를 제시하였다. 박천오(1989)도 Herzberg의 동기요인을 활용한 연구에서 한국 공무원의 경우 자기실현 등 상위수준의 욕구충족에 의해 동기가 부여되며 보수 등 물질적인 요인의 개선은 그 자체로 동기부여하기에 한계가 있음을 보여주고 있다(이근주, 2005b). 지방자치단체 공무원 총 1,110명을 대상으로 한 김서용(2009)의 연구에서도 소득수준이 공직

봉사동기에 미치는 영향력은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 공직봉사동기와 소득 등 외재적 보상과의 관계에 대한 선행연구를 정리하면 <표 4>와 같다.

**<표 4> 공직봉사동기와 외재적 보상과의 관계에 대한 선행연구**

학자	연구결과
Perry(1997)	소득이 공직봉사동기에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석됨.
Houston(2000)	공공부문 종사자들은 소득에 큰 가치를 두고 있지 않는 것으로 분석됨.
Bright(2005)	공직봉사동기가 높을수록 소득에 대한 인센티브에 관심을 가지지 않는 것으로 밝혀냄.
Dehart-Davis, Marlow & Pandey(2006)	소득이 공직봉사동기에 전혀 영향을 미치지 않는 것으로 분석됨.
Moynihan & Pandey(2007)	소득수준이 공직봉사동기에 영향을 미치지 않는 것으로 분석됨.
Taylor(2008)	소득수준과 공직봉사동기가 상관성이 없다는 연구결과를 냄.
박천오(1989)	한국 공무원의 경우 자기실현 등 상위수준의 욕구충족에 의해 동기가 부여되며, 보수 등 물질적 요인의 개선은 그 자체로 동기부여하기에는 한계가 있음을 보여주고 있음.
이종수(1997)	우리나라 공무원과 대기업직원을 비교분석한 결과 민간조직 종사자들은 보수 등 금전적인 보상을 우선시하는 반면에, 공공부문 종사자들은 직업의 안정성을 가장 중요시한다는 것을 밝힘.
김서용(2009)	소득수준이 공직봉사동기에 미치는 영향력은 통계적으로 유의미하지 않음.

※ 김하현(2008)의 연구를 바탕으로 재구성.

이렇듯 공직봉사동기와 개인적 특성들의 관계에 대한 연구들은 매우 복잡한 양상을 나타내고 있다. 하지만 위에서 언급한 것처럼 대부분의 국내외 선행연구들은 공직봉사동기의 선행변수로서 개인적 특성에 대해 크게 주목하거나 관심을 기울이기보다 단순히 통제변수로서 활용한 측면이 많았던 것으로 판단된다. 더구나 한국의 경우에는 외국의 문화 및 제도들을 받아들이면서 공직봉사동기와 같은 개념들이 정립되었기 때문에 보다 정확하게 공직봉사동기의 개념 및 형성과정을 이해하기 위해서는 개인적 특성에 관한 연구가 선행되어야 할 것으로 생각한다.

### 제3절 조직문화와 경쟁가치모형

#### 1. 조직문화의 개념, 기능 및 중요성

일반적으로 문화(culture)란 사회집단이 외견상 나타내는 행동양식, 관습, 전통, 언어, 사회적 산물 등의 행동수준의 특성과 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 지식, 규범 그리고 상징물 등의 인지수준의 특성을 포함하는 종합적인 개념으로서 그 사회구성원들의 생각과 행동에 영향을 주며 새로운 구성원들에게도 계속해서 충분히 습득되어지는 것이다(이제운, 2011 재인용). 이러한 거시적인 문화개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화(Organizational Culture)라고 할 수 있다. 하지만 문화라는 개념이 다양한 것과 마찬가지로 조직문화라는 개념도 연구하는 학자들마다 다양하게 정의되고 있다.

Quchi(1981)는 조직문화를 조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준이라고 정의하였다. 또한 Hofstede(1984)는 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념이라고 정의하였으며, Goffee & Jones(2000)는 널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식이라고 정의하였다. Berger & Luckman(1966) 역시 조직문화를 “구성원간의 지속적인 상호작용 속에서 끊임없이 창조되고 형성되는 인간관계와 관련한 기제인 동시에, 사람들 간의 상호작용에 의한 결과로서 하나의 사회적 실체”로 규정함으로써 학습되고

변화하는 변수로서의 조직문화 측면을 강조하고 있다(김하현, 2008 재인용).

국내 학계에서 본격적으로 조직문화가 연구되기 시작한 것은 서인덕(1986)의 연구 이후이다. 그는 조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관을 조직문화로 보았으며, 신유근(1996)은 조직문화란 특정국가의 일반 사회문화의 영향을 받아 조직에 형성된 것으로서 최고관리자와 일반 구성원 모두를 포함한 조직전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 도출된 관리관행 및 상징특성이라고 정의하였다. 도운섭(1999)은 조직문화란 조직 내의 공유된 가치 및 신념이 의도적으로 형성하지 않고 장기간 자연적으로 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소라고 규정하였다(이제운, 2011 재인용). 다양한 선행연구들에 의해 정의된 조직문화의 개념을 정리하면 <표 5>와 같다.

**<표 5> 조직문화의 정의**

학자(연도)	개 념 정 의
Quchi(1981)	조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준
Hofstede(1984)	특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념
Berger & Luckman(1966)	구성원간의 지속적인 상호작용 속에서 끊임없이 창조되고 형성되는 인간관계와 관련한 기제인 동시에, 사람들 간의 상호작용에 의한 결과로서 하나의 사회적 실체
Goffee & Jones(2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식
서인덕(1986)	조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관
신유근(1996)	조직전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 도출된 관리관행 및 상징특성

도운섭(1999)	조직 내의 공유된 가치 및 신념이 의도적으로 형성하지 않고 장기간 자연적으로 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소
-----------	--

※ 출처 : 김하현(2008), 이제윤(2011)의 표를 바탕으로 재정리.

조직문화는 이렇듯 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 하지만 조직문화는 몇 가지 공통적인 특성을 가지고 있는데, 조직 내에서 학습되고 구성원들 간에 공유되고 계승되어진다는 점이며, 또한 조직문화는 조직구성원들의 행태에 영향을 미치고 외부환경에 대한 적응력이 강하며, 수준과 차원을 가지고 있다는 것이다(도운섭, 2005). 본 연구에서는 조직문화를 다수의 학자들이 공통적으로 제시하고 있는 “조직의 주요문제들에 관한 구성원들의 가치관, 신념, 기본전제”로 파악하고자 한다. 이렇게 정의하였을 때 조직문화가 내포하는 가치관과 신념에는 조직구성원이 공통적으로 인식하는 문화와 각자가 달리 인식하는 다양한 측면의 문화를 포함할 수 있다.

조직문화는 조직의 밑바닥에 내재되어 있는 정신적 기반으로서 구성원의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 역할을 한다. 따라서 조직문화는 강하든 약하든, 긍정적이든 부정적이든 조직의 전반에 걸쳐 영향을 미치며 그 결과는 장기적으로 조직의 성과를 좌우할 수 있다(이제윤, 2011 재인용). 이러한 조직문화와 관련하여 연구자들은 조직문화의 다양한 순기능적 측면을 열거하고 있으나, 일부 학자들은 이의 역기능적인 측면을 지적하기도 한다. 먼저, 조직문화의 순기능을 살펴보면 다음과 같다(도운섭, 2006).

첫째, 조직문화는 구성원들로 하여금 자기 조직이 다른 조직에 비해 어떤 우월성을 지니고 있다는 인식을 가지게 함으로써 조직에 대한 일체감을 높일 수 있다.

둘째, 조직문화는 조직구성원들이 공유된 가치나 규범을 일탈할 때 이를 규제하고 조직목표에 합치된 행동을 하도록 강요하는 통제 메커니즘의 역할을 수행한다.

셋째, 조직문화는 조직의 행동에 일정한 안정성을 지니게 하고 결과적으로 조직 외부의 사람이나 집단에 대해 긍정적 조직 이미지를 심어줌으로써 조직의 중요한 자산인 신용과 신뢰를 창출할 수 있다.



넷째, 조직문화는 의사결정의 전제(decision premises)를 제공한다. 조직문화는 조직구성원들의 가치체계 속에 내면화됨으로써 그들의 행동패턴이 조직목표에 부합되도록 드러나지 않게 통제하는 기능을 수행한다.

한편, 조직문화는 다음과 같은 역기능적 측면이 존재한다(김병섭 외, 2008).

첫째, 환경에의 부적응으로 고도의 기술발전과 이에 따른 시장 환경의 변화에도 불구하고 경직화된 조직문화에서는 신속하게 이에 대처해 나가는 것이 용이하지 않은 경우가 있다.

둘째, 조직 및 통합의 어려움으로 기업가정신(entrepreneurship)과 자율성을 중시하는 조직문화를 지닌 경우 하위부서들 간의 독자성이 강하기 때문에 이들 부서간의 협력을 통한 조직 전체의 통합력을 달성하기 어렵다.

이렇듯 조직문화는 구성원들에게 조직에서 기대되는 행동패턴 및 조직이 지향하는 바를 암시하여 구성원들의 행동을 정당화시켜 강한 조직문화에서는 구성원들의 전념도가 더욱 높아지게 됨으로써 조직의 결속을 더욱 두텁게 해준다. 한편, 조직구성원의 입장에서 보면 조직문화는 행동의 지침을 마련해 준다(이제운, 2011 재인용). 궁극적으로 조직문화는 조직이 주어진 환경에 적응하면서 자체의 목적달성을 추구하는 과정에서 오랜 기간에 걸쳐 형성되는 것으로서, 조직은 조직이 처한 환경에 적합한 조직문화를 가지는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

## 2. 경쟁가치모형

### 1) 경쟁가치모형의 의미

조직문화의 유형은 연구자들의 관점과 분류기준에 따라 매우 다양하다. 날로 경쟁이 치열해지는 글로벌 환경 속에서는 조직과 개인에게 창의성과 혁신성을 요구하고 있다. 이러한 현대조직의 특성과 우리나라 공공부문 조직의 새로운 조직문화의 방향이 기존의 통제와 규율의 집단 의식과 위계질서 중심의 가치로부터 벗어나 능력과 성과중심의 경쟁가치 의식을 지향해야 할 것(이제운, 2011)이라는 문제의식에 기초하여 본 연구에서는 Quinn & Kimberly(1984)의 조직문화 유형을 바탕으로 연구를 진행하기로 한다.

여러 가치의 다양한 조합으로 인해 각 조직마다 나름의 문화적 독특성이

생성되는 까닭에 특정 조직을 단일문화로 유형화하는 것은 지나친 단순화라는 지적이 제기되었다(Quinn & Kimberly, 1984). 이러한 문제를 해결하기 위해 Quinn & Rohrbaugh(1983)는 Campbell 외(1977)가 조직효과성을 측정하기 위해 작성한 지표 339가지의 목록의 바탕으로 통계분석을 한 결과, 2개의 차원과 4개의 집락을 추출하였다(Cameron & Quinn, 1999). 2개의 차원에서 한 차원(수평축)은 조직의 초점(organizational focus)이 조직의 내부인가 아니면 외부인가에 중점을 두어 내부지향, 통합, 단결을 강조하는 차원과 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 차원으로 구분된다. 다른 한 차원(수직축)은 조직구조로서 안정성을 강조하는가 아니면 유연성을 강조하는가에 중점을 두어 안정성, 통제, 질서를 강조하는 차원과 신축성, 재량성, 역동성을 강조하는 차원으로 구분되어진다. 또한 각 차원을 연속체로 보고 양쪽 끝에 상반(경쟁, 모순)되는 집락을 배치하였다고 하여 이 분석틀을 경쟁가치모형(Competing Values Model ; CVM)이라 부르게 되었다(김호정, 2003). 경쟁가치모형(CVM)은 이처럼 조직문화의 다양성을 인정하면서도 의미 있는 조직문화 측정의 공통된 차원이 존재할 수 있음을 가정한다. 또한 경쟁가치모형의 4가지 집락은 무엇이 효과적인가와 무엇이 옳고 바르고 적절한가를 알려주므로 조직에 대해 판단하는 '핵심적 가치'를 의미한다. 예를 들면, 어떤 조직은 변화가능하고 적응적이고 유기적일 때 효과적이라고 생각할 수도 있고, 또 어떤 조직은 안정적이고 예측가능하고 기계적일 때 효과적이라고 생각하는 조직이 있을 수 있다는 것이다(김호정, 2002).

Quinn 외(1983)는 서로 경쟁적이고 모순적인 속성과 가치를 내포하고 있는 이 4가지 모형이 상호배타적인 것이 아니고 보완적이 되어야 하며, 조직효과성을 높이기 위해 리더는 서로 이중적이고 반대되는 것처럼 보이는 이러한 가치들을 동시에 수용하는 자세를 가져야 한다는 것을 강조하고 있다(김하현, 2008 재인용). 경쟁가치모형은 문화관리라는 실천적 문제의식에 부합하며, 연구대상 조직의 문화를 하나의 유형으로 귀속시키기 보다는 연구대상 조직의 문화적 속성들과 차원들에 따라 상이한 문화적 프로필(cultural profiles)을 구성하는데 유용하다. 또한 경쟁가치모형은 조직 특성과 넓고 다양한 조직의 형태들에 대한 설명들을 도와주면서 많은 조직들을 대상으로 한 비교연구와 시대별 조직문화의 변화추세에 대한 연구에도 유용하게 활용될 수 있다는 장점이 있다(주효진 외, 2007).

## 2) 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형과 특징

경쟁가치모형에 따른 조직문화 접근에서는 조직문화를 <그림 1>과 같이 네 가지 유형으로 분류하고 있다.

		신축지향 / 재량	
내부지향/ 통합	<b>집단문화</b> 관계지향문화(인간관계 모형)	<b>발전문화</b> 혁신지향문화(개방체계 모형)	외부지향/ 차별
	<b>위계문화</b> 위계지향문화(내부과정 모형)	<b>합리문화</b> 시장지향문화(합리적 목적 모형)	
		통제지향 / 안정	

**<그림 1> 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형**

※ 출처 : Quinn & Kimberly(1984)를 기초로 이제윤(2011)의 그림 재인용.

그림에서 보는 바와 같이 조직문화의 경쟁가치모형은 두 가지 상반된 차원으로 구성된다.

첫째, 조직구조에 대한 선호를 반영하는 ‘유연성(flexibility)’ 대 ‘통제(control)’의 차원이다. 유연성 지향의 가치는 분권화와 다양성(차별화)을 강조하는 반면, 통제지향의 가치는 집권화와 통합을 강조한다. 이는 조직의 유기적 특성과 기계적 특성의 구분을 의미하기도 한다. 둘째, ‘내부지향성(internal)’ 대 ‘외부지향성(external)’의 대립적 차원이다. 내부지향성은 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조하고, 외부지향성은 조직 환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다. 이러한 두 가지 차원의 결합에 의해 네 가지 조직문화의 유형이 결정되는데, 각 유형별로 리더십, 동기부여, 조직효과성 기준에 대한 상이한 기본전제를 특징으로 한다(김근세 · 이경호, 2005).

이러한 4가지 유형의 조직문화의 내용과 특징을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(이하 김하현, 2008 ; 이제윤, 2011 재인용). 첫째, 집단문화(Group Culture)는 인간관계모형(Human Relation Model)이라고도 하며, 신축재량,

사람에 대한 관심과 함께 내부적 유지 통합을 강조하고, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여·충성·사기 등의 가치를 중시한다. 높은 수준의 참여는 조직에 대한 관심을 증대시키고, 참여와 관심은 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 역점을 두며, 조직효과성의 기준도 인적자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중을 둔다. 이런 특징은 상호간의 신뢰와 조직에 대한 애정을 강조하여 구성원들이 의사결정과정에 참여하는 과정과 부서 간 협력관계를 중시한다.

둘째, 발전문화(Development Culture)는 개방체계모형이라고도 하며, 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 혁신과 개혁, 창의성과 기업가 정신을 중심 가치로 인정한다. 발전문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과의 일체감을 촉진시킨다.

셋째, 위계문화(Hierarchy Culture)는 내부과정모형이라고도 하며, 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 유지와 통합에 강조점을 두고 있다. 즉, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다. 안정성과 계속성을 중시하기 때문에, 문서와 형식을 중시하며, 명확한 책임소재를 추구한다.

넷째, 합리문화(Rational Culture)는 합리적 목적 모형이라고도 하며, 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 관심사보다는 외부환경 변화에 초점을 두고 있다. 또한 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어 생산성을 강조하는 문화유형이다. 즉, 조직의 목표를 명확하게 설정하여 합리적으로 달성하고, 주어진 과업을 효과적·효율적으로 수행하기 위해 실적을 강조한다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다. 때문에 이 문화는 성과상여금 같은 신공공관리론적 시각으로도 볼 수 있을 것이다. 경쟁가치모형의 조직문화 유형에 대

한 특징을 정리하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형의 특징

문화유형 구분기준	집단문화	발전문화	위계문화	합리문화
지배적 속성	응집성, 참여, 팀워크, 가족적 인간관계	창의성, 기업가정신	명령, 규칙, 규제, 능률	경쟁, 목표달성
결속의 근거	충성, 전통	기업가 정신, 융통성, 모험	규칙, 절차, 정책	목표지향, 생산, 경쟁
전략적 강조	인적자원 개발, 사기	쇄신, 성장, 새로운 자원	안정성, 예측성, 원만한 운영	경쟁적 이점, 시장우월성
효과성 기준	응집성, 사기, 인적자원 개발	첨단산물, 창의성, 성장	능률성, 적시성, 원만한 운영	시장점유, 목표달성, 경쟁우위
조직 형태	Clan	Adhocracy	위계조직	시장조직

※ 김호정(2003) 및 김하현(2008)의 표 재인용.

### 3) 경쟁가치모형과 조직문화에 관한 선행연구

경쟁가치모형을 이용한 선행연구를 살펴보면 조직문화유형에 대한 분석 또는 조직문화유형과 조직효과성과의 관계에 대한 실증적 분석이 주류를 이루고 있었으나, 최근에는 조직문화유형화 리더십과의 정합성, 조직문화유형과 책임성, 조직문화와 혁신성향의 관계를 연구하는 분야로까지 연구범위가 확대되고 있다. 행정조직의 문화는 광의적 차원에서 조직구성원의 행태 및 책무성에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직효과성에 영향을 미친다는 주장에 대해서는 대부분의 학자들이 일치하고 있다. 현재까지 국내에서 경쟁가치모형을 활용하여 이루어진 선행연구들의 주요 내용은 다음과 같다(이하 이제운, 2011 재인용).

먼저 김호정(2002, 2003)은 행정조직과 소속 공무원들을 대상으로 조직 간,

부서 간 조직문화를 비교하고 네 가지 조직문화 유형(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)의 강도수준이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 또한 리더십과 조직문화의 관계에 초점을 맞추어, 다양한 리더십 유형과 조직문화 유형간의 조합을 통해 조직몰입과 직무만족이 향상되는 정(+)의 관계와 그렇지 않은 부(-)의 관계를 분석하였다. 이어서 김호정(2004)은 행정조직(구청, 경찰서)과 기업조직(제조업체, 첨단산업)간의 조직문화유형에 대한 비교분석을 수행하였다. 분석결과 행정조직은 기업조직보다 위계문화가 높은 반면, 기업조직은 행정조직보다 발전문화, 집단문화, 합리문화가 높은 것으로 분석되었다. 또한 조직문화가 조직몰입이나 직무만족에 미치는 영향은 행정조직보다 기업조직의 영향력이 강하게 나타났다.

주효진(2004)은 문화관광부를 대상으로 통제변수로서 인구통계학적 변수를 고려했을 때 독립변수인 조직구조와 조직문화가 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 분석결과 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 업무특성에 관계없이 기획관리 부서와 사업집행 부서 모두 집단문화가 가장 지배적인 조직문화유형인 것으로 나타났다.

김근세·이경호(2005)는 책임운영기관인 운전면허시험관리단을 대상으로 조직문화의 특성을 파악하고, 조직문화가 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 운전면허시험관리단의 조직문화는 전반적으로 공공조직의 전형적인 특징인 위계문화의 성격이 강하게 유지되고 있지만, 조직혁신에 따른 합리문화, 집단문화, 발전문화가 상당히 균형적으로 조화되고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 균형문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 조경호·김정필(2005)은 지방자치단체를 대상으로 단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계를 실증적으로 분석한 결과, 조직문화가 리더십과 조직효과성간의 관계를 강화하는 요인이라는 것이 확인되었고, 지방자치단체의 조직효과성을 제고하기 위해서는 위계지향문화를 억제하고, 혁신지향문화와 관계지향문화의 발달을 촉진시켜야 한다고 주장하였다.

최성욱(2005)은 9개 중앙부처를 대상으로 조직문화와 조직효과성 사이의 관계성을 실증적으로 분석하여 현재 조직문화와 미래의 선호하는 조직문화를 진단하고 그 차이를 조사하여 바람직한 조직문화 변동의 방향과 폭을 제

시하였다. 이환범 외(2005)는 공무원들을 대상으로 조직문화의 각 유형들이 행정책무성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 분석결과 조직문화 유형 중 합리문화가 공무원의 책무성에 가장 높은 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로 혁신문화, 집단문화, 위계문화 순으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

장지원·진종순(2006)은 10개 중앙정부기관의 공무원들을 대상으로 조직문화가 조직구성원의 혁신성향에 미치는 영향력을 실증적으로 분석하였다. 그 결과 조직구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 어느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기는 힘든 것으로 나타났다. 또한 조직문화진단은 조직의 내부보다 외부에서 이루어지는 것이 보다 객관적이라고 주장하고 있다. 이동수(2007)는 중앙행정기관에 해당하는 25개 부·처·청 소속 공무원 2,220명을 대상으로 문화프로필을 진단하였고, 진단결과 우리나라 중앙행정기관의 전반적인 조직문화는 위계지향문화, 선호하는 조직문화 프로파일은 관계지향문화인 것으로 나타났으며, 현재의 문화적 특성과 선호하는 문화적 특성과의 차이, 즉 문화적 불일치가 존재하는 것으로 나타났다.

주효진 외(2007)는 조달청(본청) 소속 공무원 204명을 대상으로 행정조직의 문화유형을 분석하였고, 분석결과 위계지향문화를 가장 강한 조직문화유형으로 인식하고 있고, 관계지향문화를 가장 약한 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 네 가지 조직문화유형에서 지배적인 문화유형은 나타나지 않았다. 김호균(2007)은 전남도청 공무원 533명을 대상으로 조직문화, 리더십, 조직몰입간의 인과관계를 진단하였고, 진단결과 집단문화, 발전문화, 합리문화는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하였으나, 위계문화유형은 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

위에서 언급한 것처럼 국내에서 이루어진 선행연구들은 대부분 중앙정부 및 광역·기초지자체 등 하나의 행정조직에 존재하는 문화유형을 밝히는데 초점을 두고 있다. 동일 조직 내 소속조직이나 단위부서와 같은 하위조직의 조직문화를 실증적으로 밝히는 연구는 많지 않는 바, 이와 관련하여 최근까지 이루어진 하위조직의 조직문화에 대한 국내의 선행연구들을 검토해 보면 다음과 같다.

조석준·임도빈(2010)은 행정조직이라 하여도 그 내부의 문화가 비슷한 점도 있지만, 특정 행정조직마다 그 문화가 특수한 면도 많다고 하면서 그 예로 같은 재정부 안에서도 예산실과 다른 국과는 그 분위기가 많이 다르며, 이와 같은 경우는 중앙기관과 지방기관 사이, 기술직과 행정직들 사이 그리고 기타 각종 비공식적 기준에 의한 집단들 사이에도 그 문화가 다르다고 하였다. 이수창·이환범(2008)은 경상북도 23개 시군을 대상으로 행정조직을 정책기획부서, 사업집행부서 그리고 지원부서로 나누어 하위 조직별 문화유형이 행정역량에 어떤 영향을 미치는 지를 분석한 결과, 사업집행부서에서는 위계문화, 지원부서에서는 합리문화, 정책기획부서에서는 합리문화 수준이 높은 것으로 분석되었고 정책기획부서와 사업집행부서의 경우에는 발전문화, 지원부서의 경우에는 집단문화가 행정역량에 영향을 크게 미치는 것으로 분석하였다. 박광국·주효진(2004)은 정보통신부를 대상으로 업무특성(정책기획부서, 사업집행부서)과 조직특성(성별, 직급, 근무연수)으로 각각 분류하여 하위조직의 문화차이가 있는지를 분석하였으며, 분석결과 업무특성과 조직특성에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 이상의 선행연구를 정리하면 <표 7>과 같다.

**<표 7> 경쟁가치모형을 활용한 국내 연구경향 분석**

연구자(연도)	분석대상 및 표본 수	중요 분석결과
김호정(2002)	부산광역시 15개 구청 5년 이상 경력자 437명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 긍정적 영향을 미침.</li> <li>- 두 종속변수에 집단문화와의 영향력이 가장 큰 것으로 나타남.</li> </ul>
김호정(2003)	부산시 15개 구청 405명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직몰입에 가장 유리한 결합 형태는 발전문화와 변혁적 리더십의 결합 형태임.</li> <li>- 직무만족에는 집단문화와 거래적 리더십의 결합이 가장 큰 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남.</li> </ul>



주효진(2004)	문화관광부 본청공무원 310명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미침.</li> <li>- 업무특성(기획관리부서와 사업집행부서)에 관계없이 집단문화가 가장 지배적인 조직문화유형으로 나타남.</li> </ul>
김호정(2004)	행정조직 (기초자치단체, 경찰서)과 기업조직(제조업체, 첨단산업체) 총 24개 조직, 700명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 위계문화는 행정조직이 강하고 발전문화와 합리문화는 기업조직이 강하게 나타남.</li> <li>- 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 행정조직보다 기업조직에서 월등하게 크게 나타남.</li> <li>- 행정조직에서는 집단문화와 합리문화, 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 조직몰입과 직무만족 향상에 의미 있는 기여를 하는 것으로 나타남.</li> </ul>
조경호·김정필(2005)	80개 기초자치단체 공무원 1209명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직문화가 지방자치단체장의 리더십과 조직효과성간의 관계를 강화하는 요인인 것으로 나타남.</li> </ul>
이환범 외(2005)	경산, 포항, 구미, 안동시 공무원 235명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 합리, 집단, 위계, 발전문화는 행정공무원의 책무성에 모두 유의미한 영향을 미치며, 영향도는 합리문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타남.</li> </ul>
김근세·이경호(2005)	26개 지방운전면허 시험장 소속 공무원 216명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무만족에 대해서는 집단문화만이 긍정적인 영향을 미치고, 조직몰입에 대해서는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남.</li> <li>- 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 문화유형은 집단문화인 것으로 나타남.</li> </ul>

최성욱(2005)	9개 중앙부처 소속 공무원 320명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부조직문화에 대한 보편적 기대처럼 위계지향문화가 가장 지배적인 유형으로 확인되었고, 관계지향문화를 가장 선호하는 것으로 나타남.</li> </ul>
장지원·진종순(2006)	10개 중앙부처 소속공무원 550명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 집단문화중심의 약한 문화로 인식하고 있음.</li> <li>- 조직구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 어느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기는 힘들.</li> </ul>
이동수(2007)	25개 부·처·청 소속 공무원 2,220명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 위계지향문화를 지배적인 문화로 인식하고 있고, 가장 선호하는 문화는 관계지향문화인 것으로 나타남.</li> <li>- 성별, 직급, 근무기간과 같은 요인별로 조직문화 프로파일의 특성에 차이가 있는 것으로 나타남.</li> </ul>
주효진 외(2007)	조달청(본청) 소속 공무원 204명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 위계지향문화를 가장 강한 조직문화유형으로 인식하고 있고, 관계지향문화를 가장 약한 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 나타남.</li> <li>- 네 가지 조직문화유형에서 지배적인 문화유형은 나타나지 않음.</li> </ul>
김호균(2007)	전남도청 공무원 533명	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 집단문화, 발전문화, 합리문화는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못함.</li> <li>- 위계문화유형은 유의미한 정의 영향을 주는 것으로 나타남.</li> </ul>

김하현(2008)	김포시청, 양주시청 공무원 300명	- 집단문화, 위계문화, 합리문화가 공 직봉사동기에 영향을 미치며, 이 중 합리문화가 가장 큰 영향력을 가짐.
김태호·김유한(2010)	서울시 자치구, 경기도 지방자치단체 공무원 934명	- 발전문화만이 공직봉사동기와 긍 정적인 상관관계를 가짐.

※ 이제운(2011)의 표를 바탕으로 재정리.

공직봉사동기가 조직에 들어와 학습되는 개념이라면, 조직문화의 유형과 개인적 특성, 환경적 요소들의 복합적 양태로 인해 조직구성원들의 공직봉사동기에 차이가 있게 될 것이다. 김호정(2000)은 사회 하위체제로서 행정조직과 기업조직은 각각 상이한 조직문화와 풍토를 지니고 있으므로, 조직 내 직무와 관련된 태도와 전제가 같을 수 없으며, 이들의 욕구유형과 동기부여 요인도 다르게 보아야 한다고 주장하였다.

그러나 조직문화 유형과 공직봉사동기의 상관관계에 대한 연구는 국내외에 극히 소수만 존재한다. 조직문화와 공직봉사동기와의 상관관계에 대한 선행연구로는 Moynihan & Pandey(2007)의 연구를 들 수 있는데, 경쟁가치모형으로 문화를 측정하여 공직봉사동기와 조직문화와의 관계에 대해 연구한 결과 그 어떤 유의미한 상관성이 없음을 발견하였다. 하지만 이 연구에서 Moynihan & Pandey는 공직봉사동기의 측정을 공익에 대한 몰입과 공공정책에 대한 호감도로만 측정하였다는 한계가 있으며, 다만 그 이전에는 공직봉사동기와 조직문화의 관계를 살펴 본 그 어떤 선행연구도 없다는 것에 의의를 찾아볼 수 있다. 김하현(2008)은 김포시청과 양주시청 공무원 300명을 대상으로 조직문화와 공직봉사동기간 상관관계를 실증적으로 분석한 결과 집단문화, 위계문화, 합리문화가 공직봉사동기에 영향을 미치며, 이 중 합리문화가 가장 큰 영향력을 미치는 것을 발견하였다. 서울시 자치구와 경기도 지방자치단체 공무원 934명을 대상으로 한 김태호·김유한(2010)의 연구에서는 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형 중 발전문화만

이 공직봉사동기와 긍정적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

조직문화는 조직 내부 구성원들이 공유하고 있는 기본가치와 신념이며 주어진 상황에 대한 구성원들의 행동지침으로, 어떠한 조직문화를 형성하고 있느냐에 따라서 조직 구성원들의 동기부여가 달라질 수 있을 것으로 생각한다. 예를 들어 구성원 상호간 인간적 관계를 중시하는 조직문화라면 조직 내 사회적 관계는 팀워크와 인간관계를 중시할 것이고, 성과를 중요시 하는 문화라면 업무적 측면에서의 관계에 초점이 맞춰 질 것이다. 따라서 본인이 속한 조직이 어느 조직문화 유형에 해당하는지 인식함에 따라 조직 구성원이 가지게 되는 사회적 관계 또한 달라질 것이다(김태호·김유한, 2010). 위에서 살펴본 것처럼 국내에서 행해진 조직문화의 연구에 의하면 한국의 행정문화는 위계문화가 가장 지배적이라는 연구도 있지만, 이와는 반대로 장지원·진종순(2006)의 연구에서처럼 공무원들이 자신들의 조직문화가 기존의 위계문화가 아니라고 인식한다고 주장하는 연구결과들 또한 존재한다. 종합컨대 현재 공공부문에 도입된 이념과 여러 제도들이 자생된 것들이 아닌 외국의 사례를 바탕으로 유입되기도 한 점을 고려해볼 때, 기존의 선행연구 결과들과는 다르게 나타날 수 있음을 염두에 두어 공직봉사동기와 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화와의 상관성을 살펴볼 필요가 있다고 생각한다.

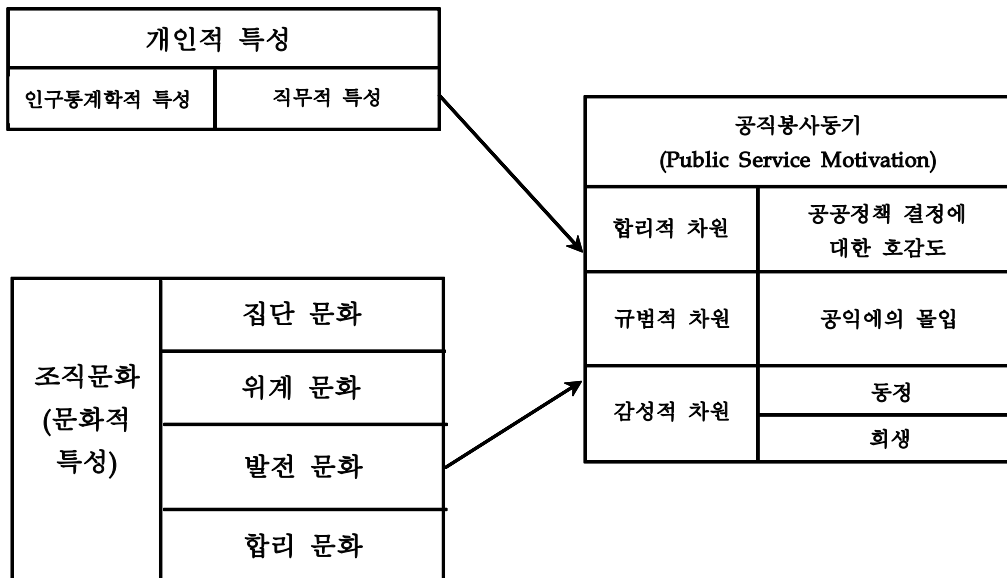
### III. 연구 설계 및 분석 방법

#### 제1절 분석의 틀 및 가설 설정

##### 1. 분석의 틀

본 연구는 공직봉사동기에 영향을 미치는 요인을 크게 2가지 차원으로 분류하고자 한다. 첫 번째, 개인적 특성은 성별, 전공, 부모님의 영향 등과 같은 인구통계학적 변수와 직급, 재직기간, 직렬, 소득 등과 같은 직무적 변수를 설정하기로 한다. 인구통계학적 변수는 조직화 이전에 형성되는 것들을 변수로 설정하여 Perry의 주장을 한국적 상황에서 검정하는 것을 목적으로 한다. 직무적 변수는 공직생활 이후 경험하게 되는 일반적인 직무적 변수들로 외재적으로 영향을 받는 제도라던가 문화적 요인보다는 공직에서 개인이 경험하고 있는 일반적 특성에 관한 변수를 상정하고자 한다. 이러한 개인적 특성들이 한국적 상황에서 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지를 검증해 보고자 한다.

두 번째로는 문화적 차원으로 조직 내 개인이 인식하는 조직문화 유형이 공직봉사동기와 어떠한 상관성을 보이고 있는지를 보고자 한다. 이는 조직 내 재사회화로 인하여 공직봉사동기가 강화되어진다면, 일반적인 직무적 특성 외에 어떠한 것들이 공직봉사동기에 영향을 미치는 것인지를 분석하는 변수이다. 조직문화 유형 변수에 있어서 “조직문화에 대한 개인의 인식”을 조직문화로 본다는 의미에서 분석대상은 “개인”으로 설정하고, 최종적으로 분석대상들의 범위를 확장하여 공주시청이라는 전체 조직에 대한 실증적 분석을 수행하기로 한다. 이러한 독립변수 및 종속변수의 개념들을 실증적 자료를 바탕으로 분석하고자 하며, 이에 대한 분석모형은 다음 <그림 2>와 같다.



〈그림 2〉 공직봉사동기에 영향을 미치는 변수에 따른 개념적 틀

## 2. 가설의 설정

### 1) 개인적 특성과 공직봉사동기

Perry(1997)는 공익에 대한 헌신과 시민의무에 있어서는 남성이 여성보다 더 높은 공직봉사동기를 가지고 있다고 주장하였다. Houston(2000)의 연구 또한 남성이 여성보다 일에 대한 성취와 그 가치를 더 중요시한다는 결론을 내리고 있다.

하지만 후속 연구들에서는 상반된 결과가 도출되고 있는데, Blank(1985)의 연구에서 여성은 상대적으로 공공분야를 더욱 선호하는 경향이 높는데 이는 여성 관리자들이 공직을 선택하는 주요 동기가 지역사회와 시민에 대해 봉사라는 연구(Fox & Schuhmann, 1999)와도 연관성이 있다고 볼 수 있다. 박숙자(2000)의 연구 역시 여성공무원은 직무만족도와 일에 대한 성취감이 높은 편인데, 그 이유를 여성공무원들이 공무원에 대한 사회적 시각이 긍정적이고 여성으로서 관리직에 있다는 점을 사회적으로 인정받는 것으로 인식하

기 때문이라고 해석하였다(김하현, 2008 재인용). 이와 관련하여 많은 공직봉사동기에 관한 선행연구들이 여성이 남성에 비해 상대적으로 높은 공직봉사동기를 가지고 있다는 연구결과를 나타내고 있다(Naff & Crum, 1999 ; Bright, 2005 ; 한에스더, 2010).

이와는 다르게 공직봉사동기에 있어 성별이 큰 차이를 보이지 않는다는 연구결과들 역시 나타나고 있다(Feeney, 2007 ; Moynihan & Pandey, 2007). Dehart-Davis, Marlowe & Pandey(2006)의 연구에서 남녀의 차이는 공익의 몰입에 대해서는 아무런 차이도 일어나지 않았으며, 공공정책 결정에 대한 호감도에서 아주 근소한 차의 유의성을 보였고, 오직 동정 부분에서만 유의미한 차이가 나타난다는 결론을 내렸다. 국내연구에서도 이와 관련하여 일관된 결과들이 도출되고 있지 않다. 이근주(2005a)의 연구에서는 공직봉사동기에 있어서 남녀 차이가 무관하다고 나온 반면, 임주연(2006)의 연구에서는 여성이, 김서용 외(2010)의 연구에서는 남성이 공직봉사동기가 더 높은 것으로 나타났다.

본 연구에서는 서구사회와는 다른 성 역할에 대한 인식으로 남성들이 여성들에 비해 국가에 대한 헌신과 충성, 공익에 대한 봉사에 더 중요한 가치를 두도록 사회화되는 한국의 특수성에 중점을 두어 다음과 같이 가설을 설정하기로 한다.

#### **H 1-1 : 남성이 여성보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다.**

Perry(1997)는 부모의 사회성이 전반적인 공직봉사동기와 공익에 대한 몰입, 희생에서 유의성을 가진다고 주장하였다. 이러한 연구결과는 공직봉사동기가 조직 내 재사회화의 영향을 받는다고보다 개인의 성장과 교육과정에서 이루어지는 사회화를 통하여 형성되는 개인적인 성향이라는 것을 의미한다고 볼 수 있다(이근주, 2005a).

이와 관련하여 많은 중앙공직자들이 자식의 직업으로 공무원을 권하지 않는다는 연구(National Commission on the Public Service, 1989)와 부모님이 공직에 근무하는 경우 그 사람이 공직에 근무하는 경향이 높지만, 이것이 그들이 공직을 반드시 선호하는 것을 의미하는 것은 아니라는 연구(Frank & Gregory, 2004)의

결과를 고려할 때, 가족환경적 요인이 공직봉사동기에 영향을 미치는지의 가능성을 검토해 볼 수 있을 것이다(김하현, 2008). Feeney(2007)의 연구에서는 부모님의 공직생활여부는 공직선호에 영향을 미치지 않는다는 결론을 내렸다.

본 연구에서는 한국적 특수상황 속에서 공직 입문 전에 성장과정 속에서 집안에서 공직에 대해 호의적이고 관대하며, 공직에 입문하도록 적극적으로 권유하는지에 대한 차원을 실증적으로 검증해보고자 한다. 부모와의 관계에 주목하는 것은 공무원들의 공직선택 동기에 대한 기존의 설문응답에서 부모님의 권유 때문이라는 답변이 매우 높았으며, 집단주의적 사회문화가 공직봉사동기에 중요한 영향을 미치는 요인인지에 대한 실증적 분석이 다루어져야 한다는 의미를 내포한다. 만약 분석결과에서 개인의 공직봉사동기와 중요한 인과적 관계를 맺는다면 한국적 맥락에서 공직봉사동기는 개인 스스로의 가치와 선호체계 차원이 아닌 개인을 둘러싼 가족 및 집안분위기, 구성원들에게 맞추어서 이루어진다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

#### **H 1-2 : 부모님의 공직생활 경험은 공직봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

이근주(2005a)의 연구에서 전공은 공공부문 종사자의 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Feeney(2007)의 연구에서는 혼합적인 결론이 도출되었는데, 행정학과 정치학 전공 졸업생들이 타 학과에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이라는 일반적 가설과는 다르게 오히려 이들 학과 졸업자들에 비해 경영학과 졸업자들이 오히려 공직을 더 선호하는 것으로 나타난 것이다. Feeney는 이에 대해 행정학과나 정치학과를 졸업한 사람들이 공무원을 선택할 경우 그 이유가 자신들의 전공이라는 점이 고려된 것에 반해, 경영학과 졸업자들의 경우 공직의 선택이 자신들의 직업에 대한 선택에 있어 첫 번째 선택이 아니었을 것이라는 점에서 비롯된 것으로 해석한다(김하현, 2008 재인용).

하지만 Perry가 주장한 공직봉사동기의 사회화라는 것을 미루어 생각해 볼 때, 행정학을 전공한 사람은 타 전공자에 비해 관련 수업내용 등을 통해 공직봉사동기에 대한 사회화를 지속적으로 받았을 것이라는 가정 하에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하기로 한다.



### H 1-3 : 행정학을 전공한 사람이 타 전공자에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다.

Feeney(2007)는 공직에서의 오랜 경험은 그 조직의 가치와 환경을 잘 공유한다는 의미이며, 때문에 재직기간이 오래될수록 공직에 대한 이해를 도와줄 것이라고 판단하였다. 그러나 이런 가설과는 다르게 많은 연구들에서 재직기간과 공직봉사동기는 영향력을 발휘하지 않거나 오히려 부정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 도출되었다(Naff & Crum, 1999 ; Feeney, 2007 ; Moynihan & Pandey, 2007). Moynihan & Pandey(2007)의 연구에서 재직기간과 전반적인 공직봉사동기는 부정적 연관성을 보였는데, 하위차원에서 역시 정책결정에 대한 호감도의 경우 부정적으로 나타났으며, 공익에 대한 헌신과 시민의무의 경우에는 상관성이 나타나지 않았다(김하현, 2008 재인용). 국내연구에서는 조금씩 다른 양상을 보이는데, 임주연(2006)과 김서용(2009)은 공공부문 종사자들을 대상으로 연구한 결과 재직기간에 따른 공직봉사동기는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

본 연구에서는 재직기간이 길어질수록 공직에서의 공공성과 관련된 업무의 경험이 많아지고 공직봉사동기를 가진 사람들과의 상호작용이 높아질 것이란 가정 하에 다음과 같이 가설을 설정하기로 한다.

### H 1-4 : 재직기간이 길어질수록 공직봉사동기가 더 높게 나타날 것이다.

수행직무에 따라 구성원들의 업무태도가 달라지는데, 하위조직의 구성원들은 몰입과 직무에 대해 느끼는 중요성의 정도가 상위조직 구성원들에 비해 낮으며, 이러한 사실은 조직몰입과 같은 긍정적 태도를 형성하는데 부정적 요소로 작용한다. 이러한 논의는 하위조직의 구성원들이 직무를 의미 있고 중요한 것으로 받아들일 가능성이 낮아 동일한 직무에 대해서도 높은 수준의 공익몰입을 나타내기 어렵다는 것을 의미한다고 볼 수 있다(김하현, 2008).

Gabris & Simo(1995)는 공직봉사동기에 대한 연구를 한 결과 특히 낮은 수준의 일을 하는 공무원일수록 공직봉사동기가 아닌 생계를 위해 일을 한다는 결론을 내렸다. Bright(2005) 역시 직급이 높은 사람이 그렇지 않는 사람에 비해 공직봉사동기가 높다는 연구결과를 도출하였다. 국내에서는 이근

주(2005a)의 연구에서 직급이 높아질수록 공직봉사동기가 높아진다는 점을 보여주나 김서용(2009)의 연구에서는 공직봉사동기와 계급 간 부(-)의 상관 관계를 가진다는 결론을 도출하였다. 임주연(2006)과 김태호·김유한(2010)의 연구에서는 직급은 통계적으로 유의미하지 않다는 결과를 보여주고 있다.

이에 본 연구에서는 재직기간과 마찬가지로 계급이 올라갈수록 공직에 대한 경험이 많아지고, 조직 재사회화 과정을 통해 공직봉사동기가 더 높아질 것이란 가설을 설정하고자 한다.

#### **H 1-5 : 상급직 공무원이 하급직 공무원보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다.**

Perry(1997)는 공직봉사동기와 전문성과의 관계에 대해 혼합된 결과를 보였다. 이 연구에서 전문성은 동정에 대한 영향력이 나타나지 않았으며, 공공정책 결정에 대한 호감에 대해서는 부정적인, 공익에 대한 몰입과 자기희생에 있어서는 긍정적인 영향력을 가지고 있다는 결론이 도출되었다. 후속 연구들 역시 일관적인 결과를 내고 있지 않은데, Dehart-Davis, Marlowe & Pandey(2006)의 연구와 Moynihan & Pandey(2007)의 연구에서는 전문성이 높은 사람이 그렇지 않은 사람에 비해 상대적으로 공직봉사동기가 더 높다는 결과를 낸 반면, Naff & Crum(1999)의 연구와 이근주(2005a)의 연구에서는 공직봉사동기와 직렬별 차이는 없다는 결론을 내렸다(김하현, 2008 재인용).

일반적으로 직무의 특성은 내적인 동기유발을 통해 조직에 긍정 또는 부정적인 정서를 형성하게 된다. 일반 행정직이 여러 부서 및 업무에 대한 정보를 통해 정책전반에 대한 이해도가 높고, 이 과정에서 공익을 고려하는 경향이 있는 반면 기술직 및 전문직렬의 경우 본인이 맡은 전문분야에 대한 관심이 높기 때문에 직렬에 따라 상대적으로 공직봉사동기의 수준에 있어 차이를 보일 수 있다고 예측해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하기로 한다.

#### **H 1-6 : 행정직 공무원이 기술직 전문직렬 공무원에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다.**

Rainey(1982, 1983)와 Cacioppe & Mock(1984)는 공공부문 종사자들이 민간

부문 종사자들과는 달리 외재적 보상인 소득이나 인센티브 등에 대해 낮게 평가한다고 주장하였다. 이와 관련하여 Perry(1997)는 소득이 오히려 공직봉사동기에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과를 내었는데, 이후에 후속연구들 또한 공공부문 종사자들은 민간부문 종사자들과는 달리 소득과 같은 외재적 보상에 대한 가치를 낮게 평가하며, 공직봉사동기와 소득은 상관성이 없다는 연구결과를 내놓고 있다(Houston, 2000 ; Bright, 2005 ; Dehart-Davis, Marlow & Pandey, 2006 ; Moynihan & Pandey, 2007 ; Taylor, 2008 - 김하현, 2008 재인용).

국내에서도 박천오(1989)와 이종수(1997)의 연구에서 한국 공무원의 경우 보수 등 물질적 요인의 개선은 그 자체로 동기부여하기에 한계가 있으며, 민간조직에 비해 금전적인 보상의 가치를 낮게 평가한다고 결론을 내리고 있다. 종합적으로 공직을 선호하는 사람은 민간조직에 비해 보수에 관심이 적고 보수에 대한 기대수준이 낮다고 해석할 수 있다(김호정, 2000).

본 연구에서는 선행연구 결과들을 바탕으로 소득과 같은 외재적 보상은 내재적 자부심을 갖고 일하는 공무원들의 공직봉사동기에 영향을 미치지 않는다는 가정 하에 다음과 같이 가설을 설정하기로 한다.

**H 1-7 : 소득수준은 공직봉사동기에 영향을 미치지 않을 것이다.**

## 2) 조직문화 유형과 공직봉사동기

경쟁가치모형을 이용하여 조직문화를 분석한 대부분의 선행연구들은 위계문화가 공공부문의 가장 지배적인 문화라는 연구결과를 내고 있다. 한국에서 행정조직이 기업조직보다 위계지향 문화가 높은 경향을 보이고 있다는 연구(김호정, 2004)와 미국 내 1,000여개 조직을 대상으로 한 연구에서 행정조직은 위계문화가 가장 대표적인 문화유형이라고 결론내린 Cameron & Quinn(1999)의 연구결과는 공공조직의 대표적 문화유형이 위계지향성을 특징으로 하고 있음을 보여준다(김하현, 2008). 공공조직의 경우 안정적인 환경과 일상적인 업무들에 의해 운영되어지기 때문에 업무의 안정성 측면에서

위계문화가 공직봉사동기에 효과성을 가질 수 있다고 판단할 수 있다. 안정적이고 예측 가능한 환경에서는 불확실성의 정도가 낮아서 변화와 모험을 추구하지 않고 효율 추구를 위해 조직을 엄격하게 통제하는 위계문화가 성과를 낼 수 있다는 주장(박노운, 1997)도 있다. 하지만 ‘위계문화’는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것이므로, 조직구성원들이 자신이 속한 조직의 문화를 위계문화라고 인식할수록 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하며, 창의성이 떨어질 수 있다. 즉, 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여와 열정이 약화되고, 직무에 대한 매력이 감소하게 되는 것이다. 뿐만 아니라 통제강화와 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일 행태가 만연되고, 공익추구 및 몰입이라는 조직목표에 대한 자발적 노력의지와 애착이 약해질 수 있다. 이와 유사하게 위계문화는 통제중심 관리로 구성원의 자율과 재량이 부족하여 동기부여하기 어렵다는 주장(김호정, 2004)도 존재한다.

김호정(2002)은 집단문화의 경우 주인의식을 고취시키고 상사, 동료직원과의 가족적 인간관계와 사기를 중요시 여겨 조직의 목표에 대한 몰입을 증대시키는 동시에 직무만족을 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 조직구성원이 자신이 속한 조직문화가 집단문화에 가깝다 느낄수록 이러한 단결과 공유가치, 인간적 배려 등과 같은 집단문화의 특징은 개개인에게 있어 감성적 차원의 공직봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 생각된다. 또한 집단문화에서는 조직의 결속근거를 충성과 전통으로 보고 있는데, 이러한 특성은 공직봉사동기의 하위차원인 공익에 대한 의무와 정부 전체에 대한 충성심 등 규범적 공직봉사동기 차원에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상할 수 있다(김하현, 2008). 선행연구를 살펴보면, 김호정(2002, 2003, 2004)의 연구에서 집단문화가 공무원의 조직몰입 및 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 보였고, 김근세·이경호(2005)의 연구에서 또한 공무원의 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 문화유형이 집단문화인 것으로 나타났다.

발전문화의 경우 창의성과 자원 획득을 위한 모험을 중시하므로 공식화,

집권화가 강한 기계적 구조를 지닌 공공부문 종사자들에게 있어서 영향을 미치지 않을 것으로 예상할 수 있다. 하지만 발전문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과 구성원의 일체감이 형성된다(한주희 외, 1997). 조직구성원들이 자신이 속한 조직의 문화를 발전문화라고 인식할수록 이러한 업무환경에 대해 만족감이 증대할 것이며, 공익추구라는 본연의 직무에 대해서도 즐겁고 긍정적인 태도로 임할 수 있게 될 것이다. 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감 형성은 조직몰입의 기본이 되므로 발전문화에서는 공직봉사동기가 향상될 수 있다고 생각한다. 다시 말해 발전문화는 조직구성원들의 신뢰, 자율, 재량을 바탕으로 공공조직의 목표와 가치를 수용하고 내면화시켜 자발적이고 적극적으로 업무를 수행하게 함으로써 구성원들의 공직봉사동기를 향상시키는 역할을 하게 되는 것이다. 서울시 자치구 및 경기도 지방자치단체 공무원들을 대상으로 한 김태호·김유한(2010)의 연구에서 네 가지 조직문화유형 중 발전문화만이 공직봉사동기와 긍정적 상관관계를 가진다는 결과를 보였으며, 한국공항공사 직원들을 대상으로 한 이제운(2011)의 연구에서는 조직효과성 중 조직몰입과 직무만족에 발전문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

합리문화의 경우 위계문화와 마찬가지로 안정성을 지향하기 때문에 구성원들의 조직에 대한 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만, 심리적·정의적 몰입의 향상은 기대하기 어렵다는 평가를 받고 있다(김호정, 2002). 또한 공공조직의 특성상 그 성과평가가 어렵기 때문에 경쟁과 목표달성이라는 합리문화의 지배적 속성과는 맞지 않는 면이 많다고 판단할 수도 있다(김하현, 2008). 조직구성원들이 본인이 속한 조직의 문화를 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하는 합리문화에 가깝다고 인식할수록 조직 내 인간적 배려와 인간관계의 기본을 전제로 하는 직무만족에 소홀해 질 수 있기 때문에 공직봉사동기가 약화될 것으로 예상할 수 있다. 즉, 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들이 조직에 대해 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 되며(한주희 외, 1997), 개인주의는 응집력과 팀워크를

약화시키고 공공정책 결정이라는 조직의 생산물과 공익추구라는 조직목표에 대한 애착과 주인의식을 고취할 수 있는 기회를 잃게 만드는 것이다.

종합적으로 공공조직에 입직 한 이후에 맺게 되는 사회적 관계는 개인의 사고와 태도에 영향을 미치게 되는데(김서용, 2009), 조직 내 사회적 관계는 조직 구성원들 간의 상호관계를 통해 형성되며 이러한 관계의 형성은 조직 문화와 관련성이 높다. Moynihan & Pandey(2007)의 연구에서는 조직문화 유형과 공직봉사동기 간에 어떤 유의미한 상관성이 없다는 것이 발견되었고, 김하현(2008)의 연구에서는 집단문화·위계문화·합리문화가 공직봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 김태호·김유한(2010)의 연구에서는 발전문화만이 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미친다는 결과가 도출되었다. 이러한 기존 선행연구를 바탕으로 조직 내 사회적 관계와 관련이 있는 조직문화에 대해 개인이 어떻게 인식하는가에 따라 공직봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단하여 다음과 같이 가설을 설정하여 실증적으로 검토해보고자 한다.

H 2 : 조직문화는 공직봉사동기에 영향을 미치며, 개인이 인식하는 조직문화 유형에 따라 다른 결과가 나타날 것이다.

H 2-1 : 조직문화 유형이 위계문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H 2-2 : 조직문화 유형이 집단문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2-3 : 조직문화 유형이 발전문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2-4 : 조직문화 유형이 합리문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

이러한 위의 가설들을 정리하면 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 본 연구에서 설정된 가설의 정리

변수 수준	가설
개인적 특성	H 1-1 : 남성이 여성보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다.
	H 1-2 : 부모님의 공직생활 경험은 공직봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
	H 1-3 : 행정학을 전공한 사람이 타 전공자에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다.
	H 1-4 : 재직기간이 길어질수록 공직봉사동기가 더 높게 나타날 것이다.
	H 1-5 : 상급직 공무원이 하급직 공무원보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다.
	H 1-6 : 행정직 공무원이 기술직 전문직렬 공무원에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다.
	H 1-7 : 소득수준은 공직봉사동기에 영향을 미치지 않을 것이다.
문화적 특성	H 2 : 조직문화는 공직봉사동기에 영향을 미치며, 개인이 인식하는 조직문화 유형에 따라 다른 결과가 나타날 것이다.
	H 2-1 : 조직문화 유형이 위계문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
	H 2-2 : 조직문화 유형이 집단문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H 2-3 : 조직문화 유형이 발전문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H 2-4 : 조직문화 유형이 합리문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 제2절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

### 1. 공직봉사동기의 측정척도

Perry(1997)는 자신이 제시한 공직봉사동기 개념을 측정하기 위한 척도를 개발하였다. Perry는 공직봉사동기를 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차

원의 3가지로 분류하고 각각의 차원을 측정하기 위한 도구를 개발하기 위해 다양한 문헌연구를 바탕으로 공직봉사동기 측정지표를 개발하였는데, 이를 통계적으로 검증한 결과 총 24개 문항으로 공직봉사동기를 측정할 수 있는 척도를 개발하였다. 이 지표들은 다시 공공정책에 대한 관심도, 공익에 대한 헌신, 동정 및 희생의 4가지 차원으로 구성되며 각 문항은 5점 척도로 측정됐다(김하현, 2008).

본 연구에서는 Perry의 설문을 근거로 이근주(2005b)와 김하현(2008)이 사용한 설문문항을 사용하기로 한다. 아래 <표 9>의 문항들은 모두 Perry의 연구와 같이 Likert형 5점 척도이며, '1점(전혀 아니다)'에서부터 '5점(매우 그렇다)'까지 설문 응답자가 직접 응답하는 방식으로 측정하기로 한다.



**<표 9> 공직봉사동기의 측정문항**

개 념	하위차원	측정문항
합리적 차원	공공정책 결정에 대한 호감도 (Attraction to Public Policy Making : APM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 나는 정치에 대해서 부정적 인상을 갖고 있다(R).</li> <li>· 나는 정치인들을 별로 좋아하지 않는다(R).</li> <li>· 나는 정책결정과정에서 발생하는 타협이나 협상을 받아 들일 수 없다(R).</li> </ul>
규범적 차원	공익에의 몰입 (Committment to Public Interest : CPI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 나는 지역사회에서 벌어지고 있는 일에 대해 별로 관심 이 없다(R).</li> <li>· 나는 사적인 이익과는 무관하게 지역사회에 봉사한다.</li> <li>· 나는 의미 있는 공공봉사를 중요하게 생각한다.</li> <li>· 나는 공무원은 사익에 반할지라도 사회 전체적으로 최 선인 공익을 위해서 일해야 한다고 생각한다.</li> <li>· 나는 공공봉사가 시민의 의무라고 생각한다.</li> </ul>
감성적 차원	동정 (Compassion : COM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 나는 사회적 혜택을 받지 못한 사람들의 어려움에 별로 기쁨 이파하지 않는다(R).</li> <li>· 나는 대부분의 사회정책은 중요하다고 생각한다.</li> <li>· 나는 곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다는 생각이 든다.</li> <li>· 나는 애국심은 타인의 복지를 돌보는 것을 포함한다고 생각한다.</li> <li>· 나는 개인적으로 알지 못하는 사람들의 복지에 대해서 는 별로 생각하지 않는다(R).</li> <li>· 나는 사람들은 서로에게 의지하며 사는 것이라고 생각한다.</li> <li>· 나는 자신의 문제해결을 위해서 스스로 노력하지 않는 사람은 동정할 필요가 없다고 생각한다(R).</li> <li>· 내가 지지하는 사회정책은 별로 없다(R).</li> </ul>
	희생 (Self-Sacrifice : SS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 나에게서는 개인적인 성취보다 사회에 대한 공헌이 더 중요하다.</li> <li>· 나에게서는 개인적인 일보다 의무가 더 중요하다.</li> <li>· 나에게서는 선행을 하는 것보다 돈을 많이 버는 것이 더 중요하다(R).</li> <li>· 내가 하는 일의 대부분은 사회적 대의를 위한 것이다.</li> <li>· 나는 타인을 위한 봉사를 하면 금전적 보상과 무관하게 기분이 좋아진다.</li> <li>· 나는 사회로부터 받은 것보다 많은 것을 사회에 환원해 야 한다고 생각한다.</li> <li>· 나는 다른 사람을 돕기 위해 손해를 감수한다.</li> <li>· 나는 사회의 선을 위하여 나 자신을 희생한다.</li> </ul>

## 2. 조직문화 유형의 측정척도

독립변수인 조직문화는 경쟁가치 모형에 입각한 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 정의하기로 한다. 네 가지 조직문화 유형의 조작적 정의와 특성은 다음<표 10>과 같다(주효진 외, 2007).

<표 10> 조직문화의 유형별 조작적 정의와 주요 특징

조직문화 유형	주요 특징
집단문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨.</li> <li>- 팀워크 중시, 개인의 다양성</li> <li>- 협력, 단합</li> <li>- 조직 단합 유지, 자율성 추구를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>
발전문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 조직발전을 강조함.</li> <li>- 창의성, 실험정신</li> <li>- 도전정신, 과감한 목표</li> <li>- 자율성, 진취적 사고를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>
위계문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원들이 공식화된 규칙을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함.</li> <li>- 신의성실, 권위</li> <li>- 안정성, 규정준수</li> <li>- 업무 체계성 및 조직체계 유지를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>
합리문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함.</li> <li>- 성과 극대화 및 결과지향</li> <li>- 업무 효율화 및 세심한 주의</li> <li>- 목표 달성 및 자기 완결성을 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>

※ 출처 : 이제윤(2011)의 표를 바탕으로 재구성.

본 연구에서 경쟁가치모형(CVM)의 조직문화 유형을 측정하는 척도로는 Yeung et al.(1991)의 3가지 속성(문화적 특성, 결속근거, 전략적 강조)을 중심으로 한 김호정(2002), 이제윤(2011)의 Likert방식 설문문항 척도를 사용하기

로 한다. 단, 이제운(2011)의 연구에서 측정변수의 타당성과 신뢰성 검증 결과 요인분석 및 Cronbach's Alpha( $\alpha$ ) 계수분석을 통해 위계문화 및 합리문화를 알아보기 위한 설문문항 중 제거된 항목의 경우 Quinn & Rohrbaugh(1983)와 Cameron & Quinn(1999)의 설문을 중심으로 김하현(2008)의 연구에서 사용된 설문문항으로 대체 사용하였다. 경쟁가치모형의 측정을 위한 Likert방식의 척도는 4가지 문화유형을 각각 독립적으로 측정하는 것이 가능하고, 등간격 척도(interval scales)이기 때문에 측정치간의 상관관계를 기초로 하는 다양한 통계분석이 가능하다는 장점이 있다. 뿐만 아니라 이 척도는 서로 다른 문화적 특성이 함께 존재하거나 심지어 서로 배치되는 문화적 특성이 역설적으로 공존하는 문화적 프로필을 왜곡 없이 잘 포착할 수 있게 한다는 장점이 있다(이동수, 2007). 때문에 본 연구에서는 서로 다른 문화적 특성이 공공부문 조직 안에 공존할 수 있으며, 서로 배치되는 성격의 문화도 지닐 수 있다는 가정 하에 중점을 두어 Likert방식 측정척도를 사용하기로 한다.

아래 <표 11>에서처럼 경쟁가치모형의 측정을 위한 문항들은 조직문화의 네 가지 유형에 따라 집단문화 5문항, 발전문화 5문항, 위계문화 5문항, 합리문화 5문항 등 총 20개의 문항으로 구성하기로 한다. 설문응답 방식은 모두 Likert형 5점 척도로 '1점(전혀 아니다)'에서부터 '5점(매우 그렇다)'까지 설문 응답자가 직접 응답하는 형식으로 측정하기로 한다.

<표 11> 경쟁가치모형의 측정문항

개 념	하위차원	측정문항
조직문화	집단문화 (Group Culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장선과 같다.</li> <li>· 우리 조직은 자신들이 갖고 있는 정보를 함께 공유하는 것 같다.</li> <li>· 직원들은 우리 조직을 위해 헌신하는 정신이 강하다.</li> <li>· 우리 조직은 직원들의 사기가 중요시된다.</li> <li>· 직원들의 조직에 대한 충성심이 강하다.</li> </ul>
	위계문화 (Hierarchical Culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직원들은 업무처리를 하는데 있어 예전의 관행을 중시한다.</li> <li>· 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 많은 주의를 기울인다.</li> <li>· 우리 조직은 규칙을 지키는 것이 가장 중요하다.</li> <li>· 우리 조직은 안정성과 영속성(永續性)을 강조한다.</li> <li>· 우리 조직은 주간업무계획이 잘 짜여 있다.</li> </ul>
	발전문화 (Development Culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직원들은 기꺼이 위험을 무릅쓰고 모험을 시도하려 한다.</li> <li>· 우리 조직은 새로운 아이디어와 새로운 발상을 중요시한다.</li> <li>· 우리 조직은 우수한 인력을 확보하고 육성하기 위해 많은 노력을 기울인다.</li> <li>· 우리 조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장이 중요시된다.</li> <li>· 우리 조직은 매우 역동적이며 기업가적인 분위기가 강하다.</li> </ul>
	합리문화 (Rational Culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우리 조직은 성과를 매우 강조한다.</li> <li>· 우리 조직은 결과와 서비스가 가장 강조된다.</li> <li>· 우리 조직은 능률이 중요시된다.</li> <li>· 직원들은 목표달성에 많은 관심을 가진다.</li> <li>· 우리 조직은 성과지향성과 성취지향성이 함께 공유된다.</li> </ul>

### 제3절 자료의 수집 및 분석방법

#### 1. 측정도구

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집방법으로 설문지(questionnaire) 응답방법을 이용하였다. 설문지를 통한 자료 수집은 응답 당시의 상황이나,

응답자의 기본상태 등의 외생변수에 의해 영향을 받을 수 있지만 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교 가능성을 높일 수 있기 때문이다.

본 연구에서 설문은 충청남도 공주시청 본청 및 읍면동에 근무하는 직원들을 대상으로 개인적 특성과 조직문화 유형이 공직봉사동기에 미치는 영향을 알아보고자 하는데 연구목적이 있다. 따라서 본 설문지는 크게 독립변수인 개인적 특성 및 조직문화와 종속변수인 공직봉사동기를 중심으로 설문을 구성하였다.

조직문화는 네 가지 유형에 따라 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화 각 5문항씩 총 20문항으로 구성하였고, 개인적 특성은 성별, 연령, 재직기간, 가족사항, 학력, 전공, 직급, 소득, 직렬, 근무부서 등 총 10문항으로 구성하였다. 공직봉사동기는 합리적 차원 3문항, 규범적 차원 5문항, 감성적 차원 (동정 및 희생 각 8문항) 16문항 등 총 24문항으로 구성하였다.

개인적 특성을 제외한 조직문화 및 공직봉사동기의 모든 문항은 Likert 5점 척도를 사용하였다.

<표 12> 설문지의 구성 및 출처

변수 유형	개 념 차 원		문항 수	설문문항	출 처
종속 변수	공직봉 사동기 (문항 I)	합리적 차원	3	1 0 , 1 9 , 2 2	Perry(1997), 이근주(2005b), 김하현(2008)
		규범적 차원	5	13,17,20,21,23	
		감성적 차원	8	2,3,4,7,9,12,16,24	
		동정 희생	8	1,5,6,8,11,14,15,18	
독립 변수	조직문 화 유형 (문항 II)	집단문화	5	1 , 2 , 4 , 7 , 1 4	Yeung et al. (1991), 김호정(2002), 이제윤(2011)
		위계문화	5	5,11,13,17,18	
		발전문화	5	3,9,12,15,20	
		합리문화	5	6,8,10,16,19	
	개인적 특성 (문항 III)	성별, 연령, 재직기간, 가족사항, 학력, 전공, 직급, 소득, 직렬, 근무부서	10	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	

## 2. 표본의 추출과 자료의 수집방법

본 연구의 분석을 위한 자료의 수집방법으로는 설문조사를 사용하였다. 연구의 조사대상은 공공조직 종사자들로 한정하되, 군공무원 및 교육공무원들은 그 조직의 특수성을 근거로 제외하였다. 독립변수 및 종속변수를 예측하기 위한 자료는 공주시청 소속 직원을 대상으로 설문조사를 통해 수집하였다.

설문의 대상은 현재 공주시청에 재직 중인 공무원으로, 청원경찰·무기계 약직·기간제 근로자들은 대상에서 배제하였다. 표본은 본청 및 읍면동 총 52개 부서 중 22개 부서를 선정하였다. 본청의 경우 각 부서가 접하는 환경에 따라 조직문화가 달라질 것이므로, 각 부서원이 인식하는 조직문화 유형과 공직봉사동기간 상관관계를 밝히는데 유의미한 결과를 도출하기 위하여 조직 지원부서인 담당관실 4곳, 시민국과 산업국 내 현장사업 및 예산집행 중심부서 9곳을 선정하였으며, 읍면동의 경우 인구가 밀집되어 대민접촉이 가장 많이 이루어지는 곳으로서 동지역 6곳과 동지역에 연접한 면지역 3곳 등 총 9곳을 선정하였다.

설문조사는 총 54개 문항으로 10분 이내에 응답할 수 있도록 구성된 4쪽 분량의 설문지를 통해 실시하였다. 설문의 실시기간은 2013년 4월 1일부터 4월 5일까지 선정된 부서의 구성원 전체를 대상으로 총 360부를 연구자가 직접 배부 및 회수하는 방식으로 이루어졌다. 이 중 330부가 회수되었으며, 불성실한 응답을 보인 설문지 17부를 제외하고 총 313부를 분석대상으로 사용하였다.

## 3. 자료의 분석방법

회수한 설문자료에 대한 실증분석을 위해 사회과학분야에서 널리 이용되고 있는 통계패키지 프로그램인 SPSS(version 18.0)를 통계분석도구로 사용하여 수집된 자료를 분석하였다.

첫째, 설문조사를 통해 수집된 자료들은 인구통계학적 특성들을 정리하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 사용 하였고 조직문화유형, 공직봉사 동기 요인 변수에 대한 특성을 정리하기 위하여 기술통계량(Descriptive Statistics)을 사용하였다.

둘째, 조직문화 및 공직봉사동기의 각 변수들에 관한 설문문항들의 내적 타당성 및 신뢰도를 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis), 신뢰도 분석(Cronbach's Alpha) 및 상관관계 분석을 실시하였다.

셋째, 응답자의 직무적 특성 및 인구통계학적 특성에 따라 공직봉사동기에 미치는 영향의 차이를 살펴보기 위해 t-test와 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

마지막으로 조직문화 유형이 공직봉사동기에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 개인적 특성을 더미 변수화 시키고, 경쟁가치 모형의 네 가지 조직문화 유형 변수들을 독립변수로 사용하고 공직봉사동기를 종속변수로 하는 모형을 구성하고, 이를 검증하기 위한 다중 회귀분석(Multiple Regression Analysis) 기법을 사용하였다.

## IV. 실증분석 및 결과해석

### 제1절 표본의 특성 및 기초분석

#### 1. 조사대상의 일반적 특징

조사대상의 일반적 특성은 <표 13>과 같이 나타났다. 공주시청 본청과 읍면동 소속 직원 313명 중 성별의 경우 남성이 185명(59%), 여성이 128명(41%)을 차지함으로써 남성의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 연령별로는 30~39세 105명(33.5%), 40~49세(33.2%), 50세 이상 81명(25.9%), 20~29세(7%), 20세 미만 1명(0.3%)로 나타났다. 이는 1997년 IMF 외환위기 이후 공공조직 신입직원 채용중단 등으로 인해 조직의 평균연령이 다소 높아진 것으로 해석된다.

재직기간은 10년 이하 113명(36.1%), 21~25년 86명(27.5%), 25년 이상 55명(17.6%), 16~20년 38명(12.1%), 11~15년 21명(6.7%) 순으로 나타나 공무원의 특성상 장기근속 직원이 많은 것으로 나타났다.

직급별로는 7급이 133명(42.5%)으로 가장 많았으며, 6급 75명(24.0%), 8급 56명(17.9%), 9급 이하 37명(11.8%), 5급 이상 12명(3.8%)이 뒤를 이었다.

부모님의 공직생활 여부를 조사한 결과 '아니다'라고 응답한 사람이 250명(79.9%)로 '그렇다'라고 응답한 사람 63명(20.1%)보다 훨씬 높은 비율을 보였다.

학력별로는 대졸(전문대포함)과 석사이상이라고 응답한 사람이 247명(78.9%)로 고졸 이하라고 응답한 사람 66명(21.1%)보다 높은 비중을 차지하였고, 대졸 이상자 중에서 전공을 알아본 결과 행정학 32명(12.5%), 행정학을 제외한 사회과학 57명(22.2%), 인문과학 37명(14.4%), 자연과학·공학 71명(27.6%), 그 외학과 60명(23.3%)의 분포를 보였다.



월 소득을 조사한 결과 200~300만원 미만으로 응답한 사람이 110명(35.1%)로 가장 많았고, 200만원 미만 78명(24.9%), 300~400만원 미만 74명(23.6%), 400~500만원 미만 42명(13.4%), 500만 원 이상 9명(2.9%)의 응답 순을 보여 직급 및 재직기간의 구성과 유사한 결과 값을 나타내었다.

직렬별로는 행정직이 163명(52.1%)로 가장 많았고, 사회복지직 등 전문 직렬 81명(25.9%), 시설·기술직 35명(11.2%), 기능직 23명(7.3%), 기타 직렬 11명(3.5%)의 순으로 나타났다.

마지막으로 근무부서를 살펴본 결과 본청 직원이 223명(71.2%)로 읍면동 소속 직원 90명(28.8%)보다 높은 비율을 나타냈다.

<표 13> 설문조사 대상의 일반적 특성

구 분		빈 도(명)	비 율(%)
성별	남	185	59
	여	128	41
연령	20세 미만	1	0.3
	20 ~ 29세	22	7.0
	30 ~ 39세	105	33.5
	40 ~ 49세	104	33.2
	50세 이상	81	25.9
재직기간	10년 이하	113	36.1
	11 ~ 15년	21	6.7
	16 ~ 20년	38	12.1
	21 ~ 25년	86	27.5
	25년 이상	55	17.6
부모님의 공직생활 여부	그렇다	63	20.1
	아니다	250	79.9
학력	중졸이하	5	1.6
	고졸	61	19.5
	대졸(전문대포함)	223	71.2
	석사이상	24	7.7
전공	행정학	32	12.5
	사회과학(행정학제외)	57	22.2
	인문과학	37	14.4
	자연과학·공학	71	27.6
	그 외학과	60	23.3

직급	5급 이상	12	3.8
	6급	75	24.0
	7급	133	42.5
	8급	56	17.9
	9급 이하	37	11.8
소득	200만원 미만	78	24.9
	200 ~ 300만원 미만	110	35.1
	300 ~ 400만원 미만	74	23.6
	400 ~ 500만원 미만	42	13.4
	500만 원 이상	9	2.9
직렬	행정직	163	52.1
	시설직	35	11.2
	전문직렬	81	25.9
	기능직	23	7.3
	기타 직렬	11	3.5
근무부서	본청	223	71.2
	읍면동	90	28.8

## 2. 주요 변수들의 기초통계분석

본 연구의 가설검증을 하기 위해 분석에 앞서 주요 변수들의 평균의 분포에 대하여 알아보고자 한다. 평균의 분포를 통해서 변수들의 특징을 살펴볼 수 있다.

<표 14> 주요 변수들의 평균값 및 분포 비교

변 수			최솟값	최댓값	평균	표준편차
종속변수 (공직복사 동기)	PSM 전체		1.82	4.64	3.3060	.37721
	합리적 차원		1.33	5.00	2.7799	.62404
	규범적 차원		1.80	4.80	3.5212	.46712
	감성적 차원	동정	2.14	4.86	3.4602	.45813
		희생	1.57	4.71	3.2376	.49171

독립변수 (조직문화 유형)	집단문화	1.40	4.60	3.2167	.57222
	위계문화	2.60	4.80	3.6656	.40708
	발전문화	1.00	4.80	3.0639	.59745
	합리문화	1.20	4.60	3.5013	.54271

종속변수의 평균값을 살펴본 결과 전체 PSM의 경우 평균이 3.306이었다. 하위 차원으로 나누어 살펴보면 합리적 차원의 경우 2.7799로 전체 평균값 및 다른 변수들과 비교한 결과 가장 낮은 수치를 보였다. 규범적 차원과 감성적 차원의 동정의 경우 각각 3.5212, 3.4602로 전체 평균보다 높은 값을 나타내고 있으며, 감성적 차원의 희생 부분은 평균이 3.2376으로 전체 PSM의 평균값보다 낮은 수치를 나타내었다. 이것은 설문조사 대상 기초지방자치단체 공무원들이 공익에 대한 몰입도와 타인에 대한 동정심이 다른 차원에 비해 높다고 생각할 수 있다.

독립변수인 조직문화 유형을 살펴보면 위계문화라고 인식하는 수준이 3.6656으로 가장 높았고, 그 뒤를 이어 합리문화 3.5013, 집단문화 3.2167, 발전문화 3.0639 순으로 나타났다. 이러한 결과는 대부분의 기존 선행연구들이 공공부문의 가장 지배적인 문화가 위계문화라는 주장과 일치하며, 공공조직의 특성상 설문조사 대상 공무원들이 자신들이 속한 조직의 문화를 안정적인 환경과 통제 하에 일상적인 업무들에 의해 운영되어지는 위계문화의 성격이 가장 높다고 인식한다고 볼 수 있다. 그리고 창의성과 기업가 정신을 강조하는 발전문화는 공식화 및 집권화의 성격이 강한 기계적 구조를 가진 공공부문 종사자들에게 가장 인식 수준이 낮은 조직문화 유형으로 나타났다고 판단할 수 있다.

### 3. 타당성 및 신뢰도 분석

일반적으로 수집된 자료의 특정 결과를 신뢰하기 위해서는 측정상의 오차를 최소화해야 하며, 측정변수가 올바르게 측정되었는지를 확인하기 위해서

는 측정 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하여야 한다. 본 연구는 특정변수의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)과 내적 일관성법(Internal Consistency Reliability Method)을 사용하였다. 본 연구에서 실시한 타당성 및 신뢰성 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 변수의 타당성 분석(Factor Analysis)

본 연구에서 측정도구의 내용타당성(content validity)을 확보하기 위해 기존 연구를 토대로 설문 문항을 추출하였다. 그리고 구성개념 타당성(construct validity), 즉 측정도구의 수렴적(convergent) 타당성과 차별적(discriminant) 타당성을 확보하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 요인분석은 다수 변수간의 관계(상관관계)를 기초로 하여, 직접 관측할 수는 없지만 변수 속에 내재되어 있는 소수의 공통차원(common underlying dimension)을 찾아냄으로써 변수를 적은 수의 구조로 축약하거나 요약하기 위해서 사용하는 통계기법이다(이제윤, 2011 재인용).

본 연구는 측정도구의 개념적 타당성을 검증하기 위하여 독립변수, 종속변수로 구분하여 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법으로 널리 이용되는 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 사용하였고, 요인회전은 요인간의 독립성을 유지하면서 요인구조가 가장 뚜렷해질 때까지 요인을 회전시키는 직각회전에 의한 베리맥스(Varimax)방식으로 하였다.

요인수의 결정방식은 각 요인이 전체 분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내주는 고유값(eigenvalue) 기준으로 고유값이 1.0이상인 요인을 선택하였다.

각 변수의 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재량(factor loading)의 수용기준은 보통  $\pm 0.4$  이상이면 유의한 변수로 간주하며,  $\pm 0.5$  이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다(남궁 근, 2003). 따라서 본 연구에서는 보수적인 기준인  $\pm 0.5$  이상을 요인 적재량 기준으로 선택하였다. 이러한 과정을 거쳐 애초에는 논리적인 연관성이 있을 것으로 보였으나 서로 다른 요인으로 묶이는 경우와 하나의 요인에 내용상 이질적인 변수들이 묶인 경우 본 연구의 타당성과 신뢰도를 제고하기 위하여 해당 문항을 제거하고 통계분석을 실시하였다.

a. 독립변수인 조직문화 유형의 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 독립변수인 조직문화에 관한 총 20문항의 요인분석을 실시한 결과, <표 15>과 같이 처음에 상정했던 이론 구조의 네 가지 조직문화 유형에 맞춰 고유값이 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었다. 각 항목의 요인적재량은 최하 0.514에서 최고 0.762로 적절한 설문 구성 타당성을 가지고 있는 것으로 분석되었다.

집단문화는 전체 분산의 31.226%, 발전문화는 9.891%, 합리문화는 8.314%, 위계문화는 5.688%를 설명하고 있는 것으로 나타났으며, 이들 요인들이 설명한 누적설명 비율은 55.120%로 나타났다.

<표 15> 조직문화 유형에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 성분			
	집단문화(요인1)	발전문화(요인2)	합리문화(요인3)	위계문화(요인4)
cul-1	<b>0.678</b>	-0.009	0.243	-0.022
cul-2	<b>0.702</b>	-0.104	0.243	-0.155
cul-4	<b>0.721</b>	0.192	0.043	0.260
cul-7	<b>0.690</b>	0.318	0.014	0.123
cul-14	<b>0.577</b>	0.273	0.353	-0.038
cul-5	0.147	0.055	0.279	<b>0.650</b>
cul-11	0.094	0.123	0.277	<b>0.580</b>
cul-13	0.150	0.097	0.173	<b>0.758</b>
cul-17	-0.170	-0.021	-0.312	<b>0.514</b>
cul-18	0.085	0.072	-0.057	<b>0.644</b>
cul-3	0.256	<b>0.762</b>	0.010	-0.109
cul-9	0.012	<b>0.655</b>	0.380	-0.092
cul-12	0.394	<b>0.655</b>	0.374	0.024
cul-15	0.291	<b>0.626</b>	0.370	-0.157
cul-20	0.466	<b>0.538</b>	-0.001	-0.200
cul-6	-0.041	0.029	<b>0.642</b>	0.403
cul-8	0.026	-0.160	<b>0.692</b>	0.269
cul-10	0.225	0.481	<b>0.540</b>	0.036
cul-16	0.314	0.303	<b>0.540</b>	0.189
cul-19	0.297	0.108	<b>0.639</b>	0.083
고유값	<b>6.245</b>	<b>1.978</b>	<b>1.663</b>	<b>1.138</b>
분산(%)	<b>31.226</b>	<b>9.891</b>	<b>8.314</b>	<b>5.688</b>
누적분산(%)	<b>31.226</b>	<b>41.118</b>	<b>49.432</b>	<b>55.120</b>

## b. 종속변수인 공직봉사동기 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 종속변수는 공직봉사동기로 이에 관한 총 24개의 설문 항목을 요인 분석한 결과 <표 16>에서처럼 고유치 1.0 이상인 요인이 4개 도출되었다. 이것은 애초에 설정했던 이론적 구조인 공직봉사동기의 네 가지 차원(공공정책에 대한 관심, 공익에 대한 헌신, 동정 및 희생)과 부합하는 결과이다. 요인분석 과정에서 감성적 차원의 동정 부분 한 문항(PSM-2)과 희생 부분 한 문항(PSM-18) 등 총 두 문항<sup>2)</sup>은 요인 적재량 기준 0.5 미만이거나 기존 이론구조에 맞지 않게 적재되어 척도 순화과정을 거쳐 제거되었다.

각 항목의 요인적재량은 최하 0.410에서 최고 0.765로 적절한 설문 구성 타당성을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 이 중 규범적 차원은 전체 분산의 24.680%, 합리적 차원은 8.547%, 동정 차원은 8.327%, 희생 차원은 5.924%를 설명하고 있는 것으로 나타났으며, 이들 요인들이 설명한 누적설명 비율은 47.478%로 나타났다.

<표 16> 공직봉사동기(PSM)에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 성분			
	요인1(규범적)	요인2(합리적)	요인3(동정)	요인4(희생)
PSM-10	0.011	0.744	-0.066	0.138
PSM-19	-0.005	0.660	0.039	-0.018
PSM-22	-0.029	0.735	-0.085	0.187
PSM-13	0.603	0.244	0.183	0.603
PSM-17	0.677	-0.004	0.030	0.167
PSM-20	0.574	0.008	0.110	0.301
PSM-21	0.415	-0.051	0.238	0.061
PSM-23	0.613	0.315	0.191	-0.066
PSM-3	-0.026	-0.144	0.765	0.237
PSM-4	0.060	-0.153	0.705	0.357
PSM-7	0.391	0.078	0.496	0.162
PSM-9	0.308	0.292	0.443	0.168
PSM-12	0.118	-0.287	0.486	0.450
PSM-16	0.175	0.176	0.601	0.038
PSM-24	0.019	0.297	0.582	0.042

2) PSM-2 : 나는 사회적 혜택을 받지 못한 사람들의 어려움에 별로 가슴 아파하지 않는다(R).

PSM-18 : 나는 사회의 선을 위하여 나 자신을 희생한다.

PSM-1	0.285	0.346	-0.200	0.495
PSM-5	0.372	0.232	-0.209	0.595
PSM-6	0.300	0.305	0.038	0.410
PSM-8	0.354	0.118	0.082	0.414
PSM-11	0.364	-0.184	0.049	0.612
PSM-14	0.005	0.199	0.036	0.688
PSM-15	-0.063	0.130	0.208	0.673
고유값	5.923	2.051	1.998	1.422
분산(%)	24.680	8.547	8.327	5.924
누적분산(%)	24.680	33.227	41.554	47.478

## 2) 변수의 신뢰도 분석(Reliability Analysis)

신뢰도(Reliability)란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 일관성 있는 결과를 얻을 가능성을 말한다. 신뢰도 분석을 통해서 어떤 측정결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 결과에 대한 확신을 줄 수 있다. 측정에 있어서 측정오차가 많을수록 그만큼 신뢰도는 떨어지게 되지만, 유사한 측정도구로 여러 번 측정하거나 한 가지 측정도구로 반복 측정할 경우 일관성 있는 결과가 산출될수록 그 척도에 대한 신뢰성은 높다고 볼 수 있다(이제운, 2011).

신뢰도의 분석의 분석방법은 크게 재검증법과 복수양식법, 반분법 및 내적일관성법으로 분류할 수 있다. 이 중 내적일관성법(internal consistency reliability method)은 동일한 개념을 다항목으로 측정하였을 때 Cronbach's Alpha( $\alpha$ ) 계수를 이용하여 신뢰도를 저해하는 항목을 측정도구에서 제외시켜 각 항목들의 내적일관성법을 높이는 방법이다.

본 연구에서는 요인분석에서 추출된 요인 군별로 Cronbach's Alpha( $\alpha$ )를 이용하여 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰도를 검증하기 위해 신뢰도를 분석하였다. Alpha 값이 어느 정도일 때 만족할 만한 값인가는 조사의 목적에 따라 달라진다. 기초연구의 단계에서는 0.5~0.6 이상이면 충분하지만, 측정값을 토대로 중요한 결정을 내리고자 할 때는 0.9 정도의 신뢰도를 확보하여야 한다(남궁 근, 2003). 본 연구에서는 0.5 이상을 기준으로 신뢰도를 평가하였다.

<표 17>에서 나타난 것과 같이 각 요인 군들의 신뢰도계수( $\alpha$ )를 통한 신

뢰도 분석결과를 살펴보면, 종속변수인 공직봉사동기의 신뢰도 계수가 0.835로 가장 높게 나타났으며, 독립변수인 조직문화 유형에서 위계문화의 신뢰도 계수가 0.495로 가장 낮게 나타났다. 각 요인 군 별로 신뢰도 계수의 편차가 있는 것으로 분석되었으나 전체적인 신뢰계수가 대부분 0.6 이상으로 나타나 비교적 양호한 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 확인되었다.

<표 17> 신뢰도 분석 결과

변 수 명		측정항목 수	최종항목 수	Cronbach's $\alpha$
조직문화 (독립변수)	발전문화	5	5	0.768
	집단문화	5	5	0.788
	합리문화	5	5	0.738
	위계문화	5	5	0.495
공직봉사동기 (종속변수)	공직봉사동기 (PSM)	24	22	0.835
	공공정책 결정에 대한 호감도	3	3	0.520
	공익에의 몰입	5	5	0.634
	동정	8	7	0.640
	희생	8	7	0.721

#### 4. 변수간의 상관관계 분석

본 연구의 변수에 대한 신뢰도와 타당성을 분석한 후, 연구의 가설을 검증하기 위하여 변수들의 기술적 통계특성과 각 변수들 간의 상관관계가 어떠한 방향이며, 어느 정도 관련성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계분석은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 사용된다. 즉 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보고자 할 때 사용할 수 있는 분석방법이다. 이러한 상관관계를 확인하기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다.



이는 변수들 간의 관계를 파악할 뿐 아니라 통계적으로 유의미한 수준에서 높은 상관관계에 있는 변수들이 발견되면 다중공선성(Multicollinearity)<sup>3)</sup>을 의심해 볼 수 있기 때문이다(이제운, 2011).

이러한 상관관계 결과를 종합해 볼 때 <표 18>에서 보듯이 종속변수인 공직봉사동기에 영향을 미칠 독립변수들 상호간의 상관관계가 0.8이상인 변수들이 없기 때문에 다중회귀분석 시 다중공선성이 발생할 가능성이 낮아 보인다.

상관관계 분석결과, 독립변수인 조직문화 유형 중 집단문화, 발전문화, 합리문화가 조직구성원의 공직봉사동기와 정(+)의 유의한 상관관계를 나타냈다. 반면에 위계문화는 공직봉사동기와의 관련성이 나타나지 않았다. 개인적 특성 변수 중에는 재직기간, 부모님의 공직생활 여부, 직급 및 소득이 공직봉사동기와 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

---

3) 다중공선성이란 독립변수간의 선형관계를 나타내는 것으로 독립변수들 간의 높은 상호관련성으로 인해 종속변수에 미치는 각각의 영향을 구분하기 어려운 상황을 의미한다. 상관계수가 0.80 이상이면 다중공선성의 위험을 우려할 만하다고 한다.

<표 18> 변수의 상관관계 분석 결과

변 수	PSM	집단화	임계화	발전화	합리화	성별	재직기간	가족사항	전공	직급	소득	직렬
PSM	1											
집단화	.338**	1										
임계화	.096	.273**	1									
발전화	.334**	.630**	.177**	1								
합리화	.230**	.464**	.383**	.664**	1							
성별	-.045	-.075	.056	-.107	-.043	1						
재직기간	.285**	.112*	-.096	.292**	.188**	-.286*	1					
가족사항	.135*	-.055	.000	.046	.038	-.124*	.175**	1				
전공	-.052	.009	-.057	.002	-.054	-.026	.026	.065	1			
직급	-.268*	-.103	.030	-.211*	-.142*	.343**	-.709*	-.109	.108	1		
소득	.224**	.075	-.067	.161**	.127*	-.368*	.746**	.110	-.009	-.720*	1	
직렬	-.104	-.074	-.166*	-.061	-.026	.046	-.108	.018	.079	.301**	-.098	1

\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05

## 제2절 집단 간 주요변수들의 차이 분석

본 연구에서는 개인적 특성 중 직무적 특성(재직기간, 직급, 직렬, 소득) 및 인구통계학적 특성(성별, 전공, 부모님의 공직생활 여부)에 따라 집단을 구분하고, 각 집단 간의 공직봉사동기의 차이를 분석하기 위하여 집단 간 차이를 규명하는 t-test와 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

t-test는 모집단이 2개 이하일 경우 집단 간의 차이를 규명하는 통계기법으로 T검정에 의한 유의도 값이 0.05보다 작을 경우 모집단의 평균이 매우 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다. 그리고 일원배치 분산분석은 두 개 이상의 집단들의 평균값을 비교하는데 사용하는 통계기법으로 검정통계량은 F이다. 분산의 동질성 검증을 위해 Levene's test를 사용하였다. 또한 집단 간의 차이를 보다 구체적으로 밝히기 위해 사후분석<sup>4)</sup>을 통한 추가검증을 실시하였다. 일반적으로 많이 사용하는 사후 검증방법으로는 Tukey HSD, Duncan, Scheffe, LSD 등 다양한 방법이 있으나, 본 연구에서는 Duncan 사후 검정방법을 이용하여 분석을 실시하였다.

## 1. 인구 통계학적 특성에 따른 차이 분석

개인적 특성 중 성별, 부모님의 영향, 전공 등 인구통계학적 변수는 조직화 이전에 형성되는 것으로써, 개인의 이러한 경험들은 사회화 과정을 거쳐 영향을 미치고 궁극적으로 공직봉사동기를 형성하는데 중요한 요인이 될 수 있다. 이렇듯 인구통계학적 특성별로 공직봉사동기의 수준 차이를 알아보는 것은 Perry의 주장을 한국적 상황에서 검증하는데 유효한 결과를 가져올 수 있을 것이다.

### 1) 성별에 따른 공직봉사동기 차이 분석

<표 19> 성별에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석

구 분	평 균		표준편차		t값	p값
	남성 (n=185)	여성 (n=128)	남성	여성		
PSM	3.350	3.269	0.391	0.376	1.448	0.149

4) 분산분석에서는 집단 간의 차이의 유무만을 판별할 뿐 그 이상은 알지 못하는 한계가 있다. 이러한 한계를 사후분석(다중비교라고도 함)을 통하여 독립변수 수준 사이에서의 평균의 차이 정도를 분석하는 방법이다.

합리적 차원	2.783	2.784	0.646	0.594	-0.012	0.990
규범적 차원	3.559	3.469	0.474	0.455	1.687	0.093
동정	3.478	3.457	0.459	0.460	0.402	0.688
희생	3.276	3.187	0.511	0.460	1.584	0.114

성별에 따라 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원, 동정 및 희생 등 다섯 가지 차원으로 나누어 차이를 t-test를 통해 분석한 결과 <표 19>과 같이 전체 부분에서 모두 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이것은 공직봉사동기에 있어 성별이 큰 차이를 보이지 않는다는 기존 선행연구(Feeney, 2007 ; Moynihan & Pandey, 2007 ; Dehart-Davis, Marlowe & Pandey, 2006 ; 이근주, 2005a)와 유사한 연구결과이다. 다만 남녀 모두 공직봉사동기의 평균값은 규범적 차원, PSM 전체, 동정, 희생, 합리적 차원의 순으로 나타났다. 이것은 남녀 모두 공익에의 몰입 수준과 동정, 희생심 수준이 공공정책 결정에 대한 호감도보다는 높다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 공공정책 결정에 대한 호감도가 낮은 것은 남녀 공무원 모두 국가적 정책에 대해 비교적 관심이 적고, 정치에 대한 선호 또한 낮음을 알 수 있다.

## 2) 부모님의 공직생활 여부에 따른 공직봉사동기 차이 분석

<표 20> 부모님의 공직생활 여부에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석

구 분 (부모님의 공직생활 여부)	평 균		표준편차		t값	p값
	그렇다 (n=63)	아니다 (n=250)	그렇다	아니다		
PSM	3.221	3.349	0.315	0.397	-2.375	0.018*

합리적 차원	2.709	2.796	0.618	0.626	-0.987	0.325
규범적 차원	3.384	3.558	0.459	0.462	-2.679	0.009**
동정	3.372	3.491	0.417	0.466	-1.841	0.067
희생	3.125	3.267	0.444	0.498	-2.075	0.039*

\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05

부모님의 공직생활 여부에 따라 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원, 동정 및 희생 등 다섯 가지 차원으로 나누어 차이를 t-test를 통해 분석한 결과 공직봉사동기 전체 차원과 규범적 차원 및 희생 부분에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 부모님의 공직생활 경험 이 없는 집단은 PSM 전체차원에서는 3.349, 규범적 차원 3.558, 희생 차원 3.267로 부모님의 공직생활 경험이 있는 집단의 PSM 전체차원 3.221, 규범적 차원 3.384, 희생차원 3.125 등 통계적으로 유의미한 차이가 있는 세 가지 차원에서 모두 공직봉사동기가 높았다. 이것은 부모님이 공직에 근무하는 경우 그 사람이 공직에 근무하는 경향이 높지만, 이것이 그들이 공직을 반드시 선호하는 것을 의미하는 것은 아니라는 연구(Frank & Gregory, 2004)와 부모님의 공직생활여부는 공직선호에 영향을 미치지 않는다는 Feeney(2007)의 연구결과와 일치하는 것이다.

또한 한국적 상황에서는 개인의 성장과정 속에서 개인을 둘러싼 가족 및 집안분위기가 공직에 대해 호의적이고, 공직에 입문하도록 유인하는지의 여부와는 관계없이, 이러한 집단주의적 사회문화의 영향보다 개인 스스로의 가치와 선호체계에 따라 공직봉사동기가 중요한 영향을 받는다고 결론내릴 수 있다. 이것은 개인의 성장과정 속에서 사회화의 영향이 공직봉사동기에 결정적 영향을 미친다는 Perry의 연구결과와는 상반된다는 점을 보여준다.

### 3) 전공에 따른 공직봉사동기 차이 분석

<표 21> 전공에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석

종속변수	구 분	평 균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
PSM	행정학	3.344	0.386	0.504	0.733	-
	사회과학	3.345	0.416			
	인문과학	3.326	0.404			
	자연과학, 공학	3.264	0.397			
	기 타	3.341	0.336			
합리적 차원	행정학	2.802	0.692	0.237	0.917	-
	사회과학	2.740	0.564			
	인문과학	2.865	0.620			
	자연과학, 공학	2.770	0.649			
	기 타	2.787	0.661			
규범적 차원	행정학	3.575	0.462	0.556	0.695	-
	사회과학	3.519	0.482			
	인문과학	3.484	0.468			
	자연과학, 공학	3.451	0.458			
	기 타	3.547	0.486			
동정	행정학	3.469	0.451	0.590	0.671	-
	사회과학	3.519	0.495			
	인문과학	3.506	0.487			
	자연과학, 공학	3.402	0.470			
	기 타	3.465	0.415			
희생	행정학	3.238	0.490	0.607	0.658	-
	사회과학	3.270	0.522			
	인문과학	3.187	0.474			
	자연과학, 공학	3.174	0.475			
	기 타	3.286	0.466			

대학교(전문대) 이상의 학력을 가진 사람의 전공에 따라 종속변수인 공직 봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원, 동정 및 희생 등 다섯 가지 차원으로 나누어 일원배치 분산분석을 통해 집단 간 차이를 분석한 결과 <표 21>과 같이 모든 차원에서 공직봉사동기에 대해 유의미한 차이를 발견

하지 못하였다. 이렇듯 행정학 전공자와 타 전공자 간에 공직봉사동기의 차이가 나타나지 않는 이유는 Feeney의 해석처럼 행정학 전공자의 경우 공직의 선택이 자신들의 전공이라는 점이 고려된 것임에 반해, 타 전공자들의 경우 공직의 선택과 공직봉사동기 수준의 결정에 있어 전공이 첫 번째 선택, 즉 중요한 결정배경이 아니라는 점에서 비롯된 것으로 볼 수 있다. 하지만 통계적으로 유의미하지 않아도 동정 및 희생 부분을 제외한 공직봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원에서는 행정학을 전공한 사람들이 타 전공자에 비해 평균값이 높은 것을 확인할 수 있다. 이것은 행정학을 전공하면서 정책결정 과정에 대해 당연히 관심을 가지게 되고 정치에 대한 호감도에 영향을 받으며, 공직에 들어와서도 업무를 추진함에 있어 희생·동정 등 다른 가치보다 공익에 대한 몰입을 가장 중심적 가치로 여기도록 사회화된다는 점을 전혀 배제할 수는 없을 것으로 보인다.

## 5) 인구통계학적 변수들에 따른 공직봉사동기 차이분석 결과 해석

지금까지 개인적 특성 중 인구통계학적 특성에 따른 공직봉사동기의 집단 간 차이에 대해 살펴보았다. 성별, 행정학 전공 등의 변수는 공직봉사동기 수준을 높이는데 통계적으로 유의미한 결과 값을 가져오지 못하였으며, 오히려 부모님의 공직생활 경험이 없는 집단이 경험을 가진 집단보다 공직봉사동기의 수준이 더 높았다. 이것은 Perry가 주장한 것처럼 개인의 성장과정에서 조직화 이전에 형성되는 변수들이 공직봉사동기에 영향을 미친다기보다 조직에 들어와 경험하게 되는 일반 직무적 특성 또는 조직 내 재사회화를 통한 조직문화와 같은 사회문화적 특성이 공직봉사동기에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 주장이 타당성을 가진다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

## 2. 일반적 직무 특성에 따른 차이 분석

공직봉사동기에 영향을 미치는 개인적 특성 중 직무적 특성은 재직기간, 직급, 소득, 직렬 등 공직생활 이후 경험하게 되는 일반적인 직무적 변수들을 상정하여 외재적으로 영향을 받는 제도라든지 문화적 요인보다는 공직에

서 개인이 경험하고 있는 일반적 특성에 관한 변수들에 따른 공직봉사동기의 차이를 알아보고자 하였다. 이러한 일반적 직무 특성들이 한국적 상황에서 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지 검증해 보고자 한다.

#### 1) 재직기간에 따른 공직봉사동기 차이 분석

<표 22> 재직기간에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석

종속변수	구 분	평 균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
PSM	10년 이하(a)	3.191	0.363	7.327	<0.001**	d, e > a
	11 ~ 15년(b)	3.351	0.334			
	16 ~ 20년(c)	3.280	0.331			
	21 ~ 25년(d)	3.404	0.375			
	25년 이상(e)	3.481	0.410			
합리적 차원	10년 이하(a)	2.732	0.554	1.406	0.232	-
	11 ~ 15년(b)	2.698	0.526			
	16 ~ 20년(c)	2.667	0.569			
	21 ~ 25년(d)	2.902	0.674			
	25년 이상(e)	2.800	0.730			
규범적 차원	10년 이하(a)	3.361	0.482	8.126	<0.001**	d, e > a
	11 ~ 15년(b)	3.628	0.359			
	16 ~ 20년(c)	3.458	0.388			
	21 ~ 25년(d)	3.586	0.461			
	25년 이상(e)	3.749	0.415			
동정	10년 이하(a)	3.372	0.467	2.568	0.038*	-
	11 ~ 15년(b)	3.400	0.448			
	16 ~ 20년(c)	3.432	0.385			
	21 ~ 25년(d)	3.527	0.435			
	25년 이상(e)	3.579	0.495			
희생	10년 이하(a)	3.049	0.456	8.469	<0.001**	d, e > a
	11 ~ 15년(b)	3.313	0.415			
	16 ~ 20년(c)	3.210	0.447			
	21 ~ 25년(d)	3.332	0.451			
	25년 이상(e)	3.457	0.549			

\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05



근무연수에 따른 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원, 동정 및 희생 등 다섯 가지 차원으로 나누어 일원배치 분산분석을 통해 집단 간 차이를 분석한 결과 <표 22>과 같이 합리적 차원을 제외한 나머지 PSM 전체 차원과 규범적 차원 및 동정, 희생 차원에서 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

전체 차원에서 20년 미만 근무한 집단에 비해 20년 이상 근무한 집단이 PSM이 높게 나타났다. 재직기간 10년 미만인 직원들에 비해 그 이상을 재직 한 사람들의 공직봉사동기 수준이 더 높았으며, 전반적으로 재직기간이 길어질수록 공직봉사동기의 평균값이 높아지는 경향을 보였다. 분산분석에서 나타난 PSM 수준 차이를 집단별로 확인하기 위해 사후 다중비교 검증을 실시하였다. 그 결과 PSM 전체차원과 규범적 차원 및 희생 부분에서 10년 이하 근무한 집단보다 21~25년 미만 집단, 25년 이상 집단 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 재직기간이 길어질수록 공직에서의 정책결정 및 공공성과 관련된 업무의 경험이 많아지고 더불어 공직봉사동기를 가진 사람들과의 상호작용 때문에 공직봉사동기가 더 높아진다고 결론내릴 수 있을 것이다.

## 2) 직급에 따른 공직봉사동기 차이 분석

<표 23> 직급에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석

종속변수	구 분	평 균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
PSM	5급 이상(a)	3.472	0.167	6.695	<0.001**	a,b > d,e
	6급(b)	3.476	0.425			
	7급(c)	3.307	0.411			
	8급(d)	3.182	0.371			
	9급 이하(e)	3.207	0.384			
합리적 차원	5급 이상(a)	2.916	0.552	1.172	0.323	-
	6급(b)	2.875	0.707			
	7급(c)	2.715	0.596			
	8급(d)	2.821	0.596			
	9급 이하(e)	2.778	0.595			

규범적 차원	5급 이상(a)	3.716	0.356	7.317	<0.001**	a,b > d,e
	6급(b)	3.712	0.427			
	7급(c)	3.506	0.417			
	8급(d)	3.364	0.490			
	9급 이하(e)	3.337	0.534			
동정	5급 이상(a)	3.619	0.287	3.680	0.006**	a,b > d
	6급(b)	3.594	0.491			
	7급(c)	3.456	0.413			
	8급(d)	3.312	0.517			
	9급 이하(e)	3.403	0.422			
희생	5급 이상(a)	3.274	0.461	5.971	<0.001**	b > d,e
	6급(b)	3.440	0.552			
	7급(c)	3.224	0.416			
	8급(d)	3.074	0.502			
	9급 이하(e)	3.094	0.453			

\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05

직급에 따른 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원, 동정 및 희생 등 다섯 가지 차원으로 나누어 일원배치 분산분석을 통해 집단 간 차이를 분석한 결과 <표 23>과 같이 합리적 차원을 제외한 나머지 PSM 전체 차원과 규범적 차원 및 동정, 희생 차원에서 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

전체 차원에서 8급, 9급의 하위직 집단에 비해 5급, 6급의 상위직 집단이 공직봉사동기가 더 높게 나타났으며, 전반적으로 직급이 높아질수록 공직봉사동기의 평균값이 높아지는 경향을 보였다. 분산분석에서 나타난 PSM 수준 차이를 집단별로 확인하기 위해 사후 다중비교 검증을 실시하였다. 그 결과 PSM 전체차원과 규범적 차원에서는 5급, 6급의 상위직급과 8급, 9급의 하위직급에서, 동정 부분에서는 5급, 6급 상위직급과 8급에서, 희생부분에서는 6급과 8급, 9급의 하위직급 집단 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 재직기간과 마찬가지로 직급이 올라갈수록 공직에 대한 경험이 더 많아지고, 조직 재사회화의 과정을 통해 공직봉사동기가 더 높아진다는 점을 확인할 수 있다. 더불어 직급에 따라 규범적 차원의 PSM

수준 차이가 발생함으로써, 이를 통해 하위직급의 공무원들은 직무에 대해 느끼는 중요성의 정도와 공익에 대한 몰입 차원에서 상위직급에 비해 상대적으로 낮다는 결과를 보여준다고 할 수 있다.

### 3) 직렬에 따른 공직봉사동기 차이 분석

<표 24> 직렬에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석

종속변수	구 분	평 균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
PSM	행정직(a)	3.343	0.394	2.589	0.037*	a,b,c,d > e
	시설(기술)직(b)	3.264	0.318			
	전문직(c)	3.359	0.388			
	기능직(d)	3.285	0.292			
	기타 직렬(e)	2.996	0.459			
합리적 차원	행정직(a)	2.787	0.619	1.025	0.395	-
	시설(기술)직(b)	2.743	0.657			
	전문직(c)	2.821	0.629			
	기능직(d)	2.797	0.617			
	기타 직렬(e)	2.424	0.518			
규범적 차원	행정직(a)	3.564	0.442	2.192	0.070	-
	시설(기술)직(b)	3.469	0.399			
	전문직(c)	3.496	0.502			
	기능직(d)	3.556	0.455			
	기타 직렬(e)	3.163	0.637			
동정	행정직(a)	3.481	0.493	2.440	0.047*	a,c > e
	시설(기술)직(b)	3.392	0.374			
	전문직(c)	3.544	0.417			
	기능직(d)	3.321	0.385			
	기타 직렬(e)	3.194	0.479			
희생	행정직(a)	3.251	0.501	1.697	0.150	-
	시설(기술)직(b)	3.189	0.446			
	전문직(c)	3.274	0.502			
	기능직(d)	3.254	0.362			
	기타 직렬(e)	2.883	0.510			

\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05

직렬에 따른 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원, 동정 및 희생 등 다섯 가지 차원으로 나누어 일원배치 분산분석을 통해 집단 간 차이를 분석한 결과 <표 24>와 같이 PSM 전체 차원과 감성적 차원의 동정부분에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

PSM 전체 차원에서는 행정직, 시설(기술)직, 전문직, 기능직이 기타직렬에 비해 공직봉사동기의 평균값이 높은 것으로 나타났으며, 감성적 차원의 동정 부분에서는 행정직과 전문직렬이 시설직, 기능직 및 기타 직렬에 비해 공직봉사동기의 수준이 높게 나타났다. 분산분석에서 나타난 PSM 수준 차이를 집단별로 확인하기 위해 사후 다중비교 검증을 실시한 결과에서도 이와 유사한 결과 값을 얻을 수 있었다. 비록 합리적 차원, 규범적 차원 및 감성적 차원의 희생 부분에서는 통계적으로 유의미한 차이를 볼 수 없었지만, 전반적으로 공직봉사동기의 모든 차원에서 행정직과 전문직렬의 공직봉사동기 수준이 다른 직렬의 평균값에 비해 높은 수준을 나타내는 것으로 드러났다.

일반적으로 공무원이 경험하는 직무의 특성은 내적인 동기유발을 통해 조직에 긍정적 또는 부정적인 정서를 형성하게 된다. 위에서 나타난 이러한 결과를 행정직의 경우 공직생활에 있어서 여러 부서 및 업무에 대한 전보를 통해 정책결정 전반에 대한 이해도가 높아지고, 이 과정에서 공익을 고려하는 경향이 높아지는 것으로 볼 수 있을 것이다. 전문직렬의 경우 비록 행정직에 비해 전보의 횟수가 적고 많은 업무에 대해 경험할 수는 없지만, 특정 전문분야에 대한 관심도와 이해도가 높아 공직봉사동기의 수준에 영향을 미친 것으로 판단할 수 있다. 예를 들어, 사회복지직이 포함된 전문직렬의 경우 공직봉사동기의 감성적 차원인 동정과 희생부분에서 다른 직렬에 비해 상대적으로 높은 평균값을 보인 점으로 보아 특정 업무분야에 대한 경험도가 높아질수록 공직을 수행할 수 있는 동기부여 요인이 높아질 수 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있을 것이다.

4) 소득에 따른 공직봉사동기 차이 분석

<표 25> 소득에 따른 집단 간 PSM 평균 차이분석

종속변수	구 분	평 균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
PSM	200만원 미만(a)	3.176	0.344	5.134	<0.001**	c,d,e > a
	200~300만원 미만(b)	3.315	0.388			
	300~400만원 미만(c)	3.428	0.372			
	400~500만원 미만(d)	3.393	0.377			
	500만원 이상(e)	3.458	0.469			
합리적 차원	200만원 미만(a)	2.684	0.571	1.475	0.210	-
	200~300만원 미만(b)	2.732	0.593			
	300~400만원 미만(c)	2.892	0.660			
	400~500만원 미만(d)	2.873	0.674			
	500만원 이상(e)	2.815	0.784			
규범적 차원	200만원 미만(a)	3.337	0.456	5.086	<0.001**	c,d,e > a
	200~300만원 미만(b)	3.527	0.493			
	300~400만원 미만(c)	3.619	0.409			
	400~500만원 미만(d)	3.633	0.392			
	500만원 이상(e)	3.711	0.566			

동정	200만원 미만(a)	3.380	0.458	1.332	0.258	-
	200~300만원 미만(b)	3.453	0.449			
	300~400만원 미만(c)	3.525	0.471			
	400~500만원 미만(d)	3.537	0.427			
	500만원 이상(e)	3.540	0.561			
희생	200만원 미만(a)	3.059	0.426	5.092	<0.001**	c,e > a
	200~300만원 미만(b)	3.229	0.495			
	300~400만원 미만(c)	3.390	0.457			
	400~500만원 미만(d)	3.282	0.514			
	500만원 이상(e)	3.428	0.626			

\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05

소득에 따른 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 합리적 차원, 규범적 차원, 동정 및 희생 등 다섯 가지 차원으로 나누어 일원배치 분산분석을 통해 집단 간 차이를 분석한 결과 <표 25>와 같이 PSM 전체 차원과 규범적 차원 및 감성적 차원의 희생 부분에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

전체 차원에서 300만원 미만의 소득 하위집단에 비해 400만 원 이상의 소득 상위집단이 공직봉사동기가 더 높게 나타났으며, 전반적으로 소득이 높아질수록 공직봉사동기의 평균값이 높아지는 경향을 보였다. 분산분석에서 나타난 PSM 수준 차이를 집단별로 확인하기 위해 사후 다중비교 검증을 실시하였다. 그 결과 PSM 전체차원과 규범적 차원에서는 200만원 미만의 소득 하위집단과 300만 원 이상의 소득 상위집단에서, 감성적 차원의 희생

부분에서는 300~400만원 미만 및 500만 원 이상인 소득 상위집단과 200만 원 미만의 소득 하위집단 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

그동안 공직봉사동기에 관한 국내외 선행연구의 대부분에서는 공공부문 종사자들이 외재적 보상인 소득이나 인센티브에 대해 내재적 보상가치보다 낮게 평가하며, 공직봉사동기와 소득과는 상관성이 없거나 부정적 상관관계를 가진다는 연구결과들이 존재하였다. 그 이유는 공직봉사동기란 기본적으로 내재적 보상과 관련되는 개념이기 때문에 보수 등의 물질적 요인의 개선은 그 자체로 공공부문 종사자들을 동기부여하기에 한계가 있다는 결론이 지배적이었다. 하지만 위의 연구결과는 한국적 상황에서 한국 공무원이 공익을 위한 봉사를 통한 만족과 보람 등 내재적 보상과 더불어 소득과 인센티브 같은 외재적 보상 또한 공직봉사동기를 높일 수 있는 하나의 관리유인이 될 수 있다는 점을 보여준다고 할 것이다.

#### 5) 일반적 직무특성 변수에 따른 공직봉사동기 차이분석 결과

지금까지 개인적 특성 중 일반적인 직무 특성에 따른 공직봉사동기의 집단 간 차이에 대해 살펴보았다. 재직기간, 직급, 직렬, 소득 등 네 가지 변수 모두 공직봉사동기의 수준을 높이는데 통계적으로 유의미한 결과 값을 보이는 것으로 나타났다.

이것은 외재적으로 영향을 미치는 제도라든지 조직 문화적 요인과는 별개로 개인이 조직에 들어와 경험하게 되는 공직생활의 일반적 특성들이 한국적 상황에서 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미친다는 것을 증명하는 것이라고 생각한다. 비록 perry가 내세웠던 기본 가정처럼 조직에 몸담기 이전에 경험하게 되는 사회화 과정을 통해 형성되는 인구통계학적 개인성향이 공직봉사동기의 형성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 드러났지만, 개인이 조직에 들어와 경험하게 되는 일종의 직무적 경험들은 공직봉사동기의 형성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있는 것이다.

공직봉사동기의 형성에 관한 가정에서 그동안 진행되었던 선행연구들은 대부분 이러한 개인적 특성들을 회귀분석에서 단순한 통제변수로만 활용해

왔지만, 한국적 상황에서는 공직봉사동기에 대한 이해와 그 적용에 있어 일반적 직무 변수를 포함한 개인적 특성에 관한 연구가 앞으로 단순히 통제변수로서의 활용보다는 주목되어야 할 것이라고 생각한다.

### 제3절 다중회귀분석 결과

#### 1. 분석모형의 설계

본 연구에서는 공직봉사동기에 영향을 미치는 독립변수들을 파악하고, 각 변수들의 영향력을 알아보기 위해 최소자승법(OLS : Ordinary Least Squares)에 근거한 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 다중회귀 방정식은 다음 <수식 1>과 같다.

#### <수식 1> 회귀방정식

$$Y_i = \alpha_i + \sum_{i=1}^7 \beta_i X_i + D_1(D_i) + D_2(D_i) + D_3(D_i) + D_4(D_i) + e_i$$

$Y_i$  = 공직봉사동기, PSM의 하위차원(합리적, 규범적, 감성적)

$X_i$  = 조직문화 유형(집단, 위계, 발전, 합리), 재직기간, 직급, 소득

$D_1(D_i)$  = 성별더미(남자 1, 여자 0)

$D_2(D_i)$  = 부모님의 공직생활 경험 더미(그렇다 1, 아니다 0)

$D_3(D_i)$  = 전공 더미(행정학 1, 그 외학과 0)

$D_4(D_i)$  = 직렬 더미(행정직 1, 그 외 직렬 0)

#### 2. 공직봉사동기에 대한 다중회귀분석 결과

##### 1) 공직봉사동기 전체에 미치는 영향 분석

본 연구에서는 종속변수인 공직봉사동기에 영향을 미치는 결정요인을 확인하기 위해 개인적 특성(인구통계학적 변수, 일반 직무적 변수) 및 조직문



화 유형 요인들을 중심으로 독립변수를 설정하였고, 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향력의 강도와 유의도를 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<모델 1>과 <모델 2>는 본 연구에서 사용된 여러 독립변수들 중 조직문화 유형 또는 개인적 특성 요소만을 독립변수로 설정하여 구성한 회귀모형이며, <모델 3>은 조직문화 유형 변수들 외에 개인적 특성 변수들을 추가하여 구성한 회귀모형에 해당한다. 통계적으로 유의미한 변수들과 이에 대한 다중회귀분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

**<표 26> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 전체 차원**

변수		종속변수 : 공직봉사동기 전체 차원									
		모델 1					모델 2				
		표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계	표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계
상수항		0.174	-	19.618	0.000		0.204	-	12.006	0.000	
조직문화 유형	집단문화						0.047	0.207	2.905	0.004***	0.588
	위계문화						0.056	0.014	0.225	0.822	0.813
	발전문화						0.053	0.202	2.393	0.017**	0.417
	합리문화						0.054	-0.004	0.049	0.961	0.490
개인적 특성	성별더미	0.046	-0.070	-1.157	0.248	0.829					
	재직기간	0.022	0.173	1.882	0.061*	0.362					
	가족더미	0.053	-0.096	-1.686	0.093*	0.952					
	전공더미	0.070	0.030	0.537	0.592	0.958					
	직급	0.033	-0.157	-1.744	0.082*	0.381					
	직렬더미	0.043	0.013	0.218	0.827	0.921					
	소득	0.033	-0.001	-0.012	0.990	0.346					

통계량	$R=0.318$ , $R^2 = 0.101$ , 수정된 $R^2 = 0.079$ , $F = 4.697$ , $p = .000$ , Durbin-Watson = 1.800	$R=0.369$ , $R^2 = 0.137$ , 수정된 $R^2 = 0.125$ , $F = 11.462$ , $p = .000$ , Durbin-Watson = 1.702
-----	---	--

\*\*\*p. < 0.01, \*\*p. < 0.05, \*p. < 0.1

변수		종속변수 : 공직봉사동기 전체 차원				
		모델 3				
		표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계
상수항		0.258	-	10.325	0.000	
조직문화 유형	집단문화	0.046	0.286	4.206	0.000***	0.574
	위계문화	0.056	0.015	0.261	0.794	0.755
	발전문화	0.053	0.077	0.936	0.350	0.389
	합리문화	0.053	-0.050	-0.667	0.506	0.477
개인적 특성	성별더미	0.044	-0.056	-0.991	0.323	0.821
	재직기간	0.021	0.137	1.565	0.119	0.341
	가족더미	0.051	-0.118	-2.211	0.028**	0.937
	전공더미	0.067	0.042	0.793	0.428	0.937
	직급	0.033	-0.094	-1.088	0.277	0.379
	직렬더미	0.018	-0.019	-0.341	0.733	0.892
	소득	0.031	0.040	0.455	0.649	0.341
통계량		$R=0.454$ , $R^2 = 0.206$ , 수정된 $R^2 = 0.175$ , $F = 6.670$ , $p = .000$ , Durbin-Watson = 1.678				

\*\*\*p. < 0.01, \*\*p. < 0.05, \*p. < 0.1

#### a. 개인적 특성 또는 조직문화 유형만 독립변수로 설정한 경우(모델 1, 2)

먼저 <모델 1>에서는 조직 구성원의 개인적 특성이 공직봉사동기 전체 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 26>과 같이 나타났다.

회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 4.697의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.101$ 로 10.1%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.800로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

개인적 특성 중 인구통계학적 변수에서는 부모님의 공직생활 경험여부가 공직봉사동기에 미치는 영향은 t값이 -1.686으로 나타나 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반 직무적 변수에서는 재직기간의 t값이 1.882로 나타나 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직급은 t값이 -1.744로 직급이 높아질수록(9급 → 5급) 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 성별, 전공의 인구통계학적 변수와 직렬 및 소득의 일반 직무적 변수는 공직봉사동기에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 개인적 특성 변수의 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면, 재직기간( $\beta=0.173$ ), 직급( $\beta=-0.157$ ), 부모님의 공직생활 경험여부( $\beta=-0.096$ )의 순으로 나타났다.

<모델 2>에서는 조직문화 유형이 공직봉사동기 전체 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 26>과 같이 나타났다.

회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 11.462의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.137$ 로 13.7%의 설명력을 보여 개인적 특성 변수만 독립변수로 투입한 모델의 10.1%보다 3.6% 증가하였다. Durbin-Watson은 1.702로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

네 가지 조직문화 유형 중 집단문화가 공직봉사동기에 미치는 영향은 t값

이 2.905로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 발전문화의 t값은 2.393으로 나타나 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 두 가지 문화유형(위계, 합리)은 공직봉사동기에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 조직문화 유형의 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면, 집단문화( $\beta=0.207$ ), 발전문화( $\beta=0.202$ )의 순으로 나타났다.

#### b. 모든 독립변수를 설정한 경우(모델 3)

<모델 3>에서는 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되는 개인적 특성변수들 및 조직문화 유형변수를 모두 포함하여 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 26>과 같이 회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 6.670의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.206$ 로 20.6%의 설명력을 보여 개인적 특성만 고려한 <모델1>의 설명력 10.1%보다 10.5%, 조직문화 유형만 고려한 <모델2>의 설명력 13.7%보다 6.9% 증가하였다. Durbin-Watson은 1.678로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

분석결과를 구체적으로 살펴보면, 집단문화가 공직봉사동기에 미치는 영향력은 t값이 4.206으로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 조직문화 유형만 고려한 모델과는 달리 나머지 세 가지 문화유형(위계, 발전, 합리)은 공직봉사동기에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 개인적 특성 변수 중에서는 유일하게 부모님의 공직생활 경험 여부만이 공직봉사동기에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, t값은 -2.211로 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면 집단문화( $\beta=0.286$ ), 부모님의 공직생활 경험 여부( $\beta=-0.118$ ) 순으로 나타났다.

개인적 특성 또는 조직문화 유형만 고려한 모델과 비교해 보았을 때 공직 봉사동기에 영향을 미치는  $t$ 값과 상대적 영향력의 크기를 나타내는  $\beta$ 값의 차이가 달리 나타난 것을 제외하고는 집단문화는 1%의 유의수준 하에서 통계적으로 유의하게 나타나 집단문화가 공직봉사동기에 긍정적(+) 영향을 주는 것으로 나타났다.

종합적으로 보았을 때 이러한 분석결과는 네 가지 조직문화 유형 중 집단문화와 발전문화가 공직봉사동기에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공직봉사동기에 대한 영향력이 집단문화가 가장 크고 그 다음으로 발전문화인 점을 고려하면 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

가족적인 분위기 속에서 구성원들 간의 협동과 팀워크를 중시하는 집단문화에 대한 인식이 높을수록 조직구성원의 공직봉사동기가 높아짐을 알 수 있으며, 유연한 분위기 속에서 혁신과 개발, 변화가 중시되는 창의적인 조직문화인 발전문화에 대한 인식이 높을수록 공직봉사동기가 높아짐을 알 수 있다. 따라서 조직구성원들의 공직봉사동기 수준을 제고하기 위해서는 집단문화 및 발전문화 향상을 위한 다양한 활동의 지속적인 추진이 요구된다 할 것이다.

특히, 창조성과 혁신성을 강조하는 발전문화가 공직봉사동기에 미치는 영향력이 유의미하게 나온 점으로 보아 조직구성원들의 창의성과 기업가 정신을 중심가치로 인정하면서 구성원들이 하고 싶은 일을 조직이 최대한 지원하고 구성원들로 하여금 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 할 때 공직봉사동기가 높아질 수 있다는 점을 고려한 전략적 조직문화 강화 방안이 필요하다 할 것이다.

결론적으로 공주시청이 조직문화의 변화를 통해 조직구성원들의 공직봉사동기를 높이기 위해서는 구성원들의 참여, 상호신뢰, 소속감, 팀워크, 조직에 대한 충성, 사기 등을 특징으로 하는 집단문화를 중심으로 창의성과 도전정신, 실험정신이 중요한 가치인 발전문화를 조화롭게 발전시켜 나가는 것이 중요할 것으로 판단할 수 있다.

## 2) PSM의 합리적 차원에 미치는 영향 분석

<표 27> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 합리적 차원

변수		종속변수 : 공직봉사동기 합리적 차원									
		모델 1					모델 2				
		표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계	표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계
상수항		0.295	-	8.773	0.000		0.345	-	8.428	0.000	
조직문화 유형	집단문화						0.080	0.226	3.034	0.003***	0.579
	위계문화						0.095	-0.116	-1.854	0.065*	0.815
	발전문화						0.091	-0.036	-0.405	0.686	0.408
	합리문화						0.092	-0.035	-0.429	0.668	0.484
개인적 특성	성별더미	0.079	-0.037	-0.600	0.549	0.838					
	재직기간	0.038	-0.010	-0.102	0.919	0.363					
	가족더미	0.091	-0.051	-0.882	0.379	0.951					
	전공더미	0.120	0.019	0.327	0.744	0.952					
	직급	0.056	0.022	0.242	0.809	0.385					
	직렬더미	0.074	0.010	0.165	0.869	0.918					
	소득	0.056	0.144	1.487	0.138	0.346					
통계량		R=0.130, $R^2 = 0.017$ , 수정된 $R^2 = -0.006$ , F = 0.738, p = .639, Durbin-Watson = 2.089					R=0.204, $R^2 = 0.042$ , 수정된 $R^2 = 0.029$ , F = 3.246, p = .013, Durbin-Watson = 2.062				

\*\*\*p. < 0.01, \*\*p. < 0.05, \*p. < 0.1

변수		종속변수 : 공직봉사동기 합리적 차원				
		모델 3				
		표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계

상수항		0.454	-	5.996	0.000	
조직문화 유형	집단문화	0.080	0.223	3.033	0.003***	0.564
	위계문화	0.099	-0.088	-1.380	0.169	0.762
	발전문화	0.093	-0.031	-0.349	0.727	0.381
	합리문화	0.093	-0.070	-0.866	0.387	0.472
개인적 특성	성별더미	0.078	-0.079	-1.294	0.197	0.824
	재직기간	0.038	-0.026	-0.272	0.786	0.337
	가족더미	0.090	-0.075	-1.303	0.194	0.937
	전공더미	0.119	0.038	0.653	0.514	0.931
	직급	0.057	0.035	0.371	0.711	0.381
	직렬더미	0.032	-0.037	-0.608	0.544	0.889
	소득	0.055	0.171	1.812	0.071*	0.338
통계량		$R=0.248$ , $R^2 = 0.062$ , 수정된 $R^2 = 0.026$ , $F = 1.729$ , $p = .067$ , Durbin-Watson = 2.058				

\*\*\*p. < 0.01, \*\*p. < 0.05, \*p. < 0.1

#### a. 개인적 특성 또는 조직문화 유형만 독립변수로 설정한 경우(모델 1, 2)

먼저 <모델 1>에서는 개인적 특성이 공직봉사동기의 합리적 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 27>과 같이 회귀모형의 F값이  $p=.639$ 에서 0.738의 수치를 보이고 있으며, 유의확률이 0.05 이상으로 나타나 회귀선이 모델에 부적합한 것으로 나타났다. 더불어 인구통계학적 변수 및 일반 직무적 변수들 모두 공직봉사동기의 합리적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

<모델 2>에서는 조직문화 유형이 공직봉사동기의 합리적 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 27>과 같다.

회귀모형은 F값이  $p=.013$ 에서 3.246의 수치를 보여 회귀선의 모델이 적합하며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.042$ 로 4.2%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.062로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

네 가지 조직문화 유형 중 집단문화가 PSM의 합리적 차원에 미치는 영향은 t값이 3.034로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 위계문화의 t값이 -1.854로 나타나 공직봉사동기의 합리적 차원에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 두 가지 문화유형(발전, 합리)은 PSM의 합리적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 조직문화 유형의 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면, 집단문화( $\beta=0.226$ ), 위계문화( $\beta=-0.116$ )의 순으로 나타나 집단문화가 공직봉사동기 중 공공정책 결정에 대한 호감도(Attraction to Public Policy Making)에 긍정적인 영향을, 위계문화가 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### b. 모든 독립변수를 설정한 경우(모델 3)

<모델 3>에서는 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되는 개인적 특성변수들 및 조직문화 유형변수들을 포함하여 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 27>과 같이 회귀모형은 F값이  $p=.067$ 에서 1.729의 수치를 보이고 있으며, 유의확률이 0.05 이상으로 나타나 회귀선이 모델에 부적합한 것으로 나타났다.

개인적 특성 또는 조직문화 유형만 고려한 모델과 비교해 보았을 때, 비록 개인적 특성만 포함된 경우 회귀선이 모델에 부적합한 것으로 드러났으나 조직문화 유형만 고려한 모델에서와 같이 PSM의 합리적 차원에 영향을 미치는 t값과 상대적 영향력의 크기를 나타내는  $\beta$ 값의 차이가 달리 나타난 것을 제외하고는 집단문화는 1%의 유의수준 하에서 통계적으로 유의하게 나타나 집단문화가 공직봉사동기의 합리적 차원에 긍정적(+) 영향을 주는 것으로 나타났다.



Perry & Wise(1990)는 사람들이 무엇 때문에 공무원이 되고자 하는지 그 이유를 검토함으로써 합리적 차원을 설명하고 있는데, 공직을 원하는 사람들이 갖고 있는 대표적인 이유 중의 하나가 좋은 정책을 만드는데 참여하는 것이다. 정책 과정에의 참여는 자신이 국가 사회적으로 의미 있는 의사결정에 참여하고 있다는 생각과 이 과정을 통해 사회 전체적인 복지후생이 증대될 수 있다는 기대를 주기 때문에 자신의 존재감을 강화하는 활동으로 여겨진다. 다시 말해 자신이 고안하거나 형성과정에 참여한 정책으로 인해 사회의 문제가 해결되거나 완화되어 사회적인 고통의 수준이 낮아질 수 있다는 기대가 자신에 대한 만족감과 자긍심으로 이어지는 것이다(이근주, 2005a). 조직 구성원들의 의사결정과정에서의 참여와 분권화를 특징으로 하는 집단문화에 대한 인식이 높을수록 정책 형성과정에서의 참여를 통해 공직봉사동기의 합리적 차원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보인다. 조직구성원의 조직에 대한 참여와 관심의 증대는 조직 내 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 만들며, 궁극적으로 공직봉사동기 수준도 높아지게 만들 수 있다고 생각한다.

위계문화의 경우 명령, 규칙, 안정 등을 특징으로 하는 공공조직의 대표적 문화유형이다. 하지만 조직 내에서 지나친 규율과 통제를 강조할수록 구성원들의 동기부여와 열정이 약화되고, 자신이 고안하거나 형성과정에 참여한 정책으로 인해 사회문제가 해결되거나 완화될 수 있다는 직무에 대한 만족감과 자긍심 고취에 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 즉, 조직 구성원이 자신이 속한 조직의 문화를 위계문화라고 강하게 인식할수록 자율과 재량이 부족하고, 공익추구라는 조직목표에 대한 애착이 약화되어 사회전체를 위한 가치실현과 이타주의적 이념 목표의 극대화라는 공직봉사동기의 합리적 차원에 부정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

결론적으로 공주시청이 조직문화의 변화를 통해 조직구성원들의 PSM의 합리적 차원을 높이기 위해서는 규칙과 절차를 강조하고, 조직 안정성을 위해 지나친 규율과 통제를 중시하는 위계문화보다는 상호간의 신뢰와 조직에 대한 애정, 구성원들의 의사결정과정에 참여하는 과정과 부서 간 협력관계 중시를 특징으로 하는 집단문화를 발전시켜 나가는 것이 중요할 것으로 판단할 수 있다.

### 3) PSM의 규범적 차원에 미치는 영향 분석

<표 28> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 규범적 차원

변수		종속변수 : 공직봉사동기 규범적 차원									
		모델 1					모델 2				
		표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계	표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계
상수항		0.210	-	17.261	0.000		0.239	-	8.120	0.000	
조직문화 유형	집단문화						0.055	0.238	3.466	0.001***	0.581
	위계문화						0.066	0.135	2.311	0.021**	0.808
	발전문화						0.063	0.164	2.006	0.046**	0.412
	합리문화						0.063	0.007	0.093	0.926	0.485
개인적 특성	성별더미	0.056	-0.029	-0.481	0.631	0.833					
	재직기간	0.027	0.138	1.536	0.126	0.367					
	가족더미	0.064	-0.110	-1.970	0.050**	0.951					
	전공더미	0.085	0.045	0.811	0.418	0.951					
	직급	0.040	-0.158	-1.804	0.072*	0.385					
	직렬더미	0.053	0.048	0.846	0.398	0.914					
	소득	0.040	0.017	0.185	0.854	0.350					
통계량		R=0.327, $R^2 = 0.107$ , 수정된 $R^2 = 0.086$ , F = 5.185, p = .000, Durbin-Watson = 2.146					R=0.425, $R^2 = 0.181$ , 수정된 $R^2 = 0.170$ , F = 16.459, p = .000, Durbin-Watson = 2.025				

\*\*\*p. < 0.01, \*\*p. < 0.05, \*p. < 0.1

변수		종속변수 : 공직봉사동기 규범적 차원				
		모델 3				
		표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계

상수항		0.300	-	7.236	0.000	
조직문화 유형	집단문화	0.053	0.303	4.620	0.000***	0.566
	위계문화	0.065	0.126	2.208	0.028**	0.749
	발전문화	0.061	0.063	0.791	0.430	0.384
	합리문화	0.062	-0.023	-0.322	0.748	0.473
개인적 특성	성별더미	0.052	-0.042	-0.763	0.446	0.821
	재직기간	0.025	0.107	1.268	0.206	0.340
	가족더미	0.059	-0.134	-2.593	0.010***	0.936
	전공더미	0.079	0.045	0.867	0.387	0.931
	직급	0.038	-0.133	-1.593	0.112	0.381
	직렬더미	0.021	-0.013	-0.238	0.812	0.882
	소득	0.036	0.041	0.485	0.628	0.342
통계량		R=0.510, $R^2 = 0.260$ , 수정된 $R^2 = 0.232$ , F = 9.247, p = .000, Durbin-Watson = 2.060				

\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05

#### a. 개인적 특성 또는 조직문화 유형만 독립변수로 설정한 경우(모델 1, 2)

먼저 <모델 1>에서는 개인적 특성이 공직봉사동기의 규범적 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 28>과 같이 나타났다.

회귀모형은 F값이 p=.000에서 5.185의 수치를 보여 회귀선의 모형이 적합하며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.107$ 로 10.7%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.146으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

개인적 특성 중 부모님의 공직생활 경험 여부가 PSM의 규범적 차원에 미치는 영향은 t값이 -1.970으로 나타나 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직급의 t값이 -1.804로 나타나 직급이 높아질수록 공직봉사동기

에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 개인적 특성 변수 중 성별, 재직기간, 전공, 직렬, 소득이 공직봉사동기의 규범적 차원에 미치는 영향력은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 개인적 특성의 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면, 직급( $\beta=-0.158$ ), 부모님의 공직생활 경험여부( $\beta=-0.110$ )의 순으로 나타나, 직급이 높은 집단과 부모님의 공직생활 경험이 없는 집단이 공직봉사동기 중 공익에의 몰입(Commitment to Public Interest) 측면에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모델 2>에서는 조직문화 유형이 공직봉사동기의 규범적 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 28>과 같이 나타났다.

회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 16.459의 수치를 보여 회귀선의 모델이 적합하며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.181$ 로 18.1%의 설명력을 보여 개인적 특성 변수만을 고려한 모델의 10.7%보다 7.4% 높은 설명력을 가지는 것으로 나타났다. Durbin-Watson은 2.025로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

네 가지 조직문화 유형 중 집단문화가 PSM의 규범적 차원에 미치는 영향은 t값이 3.466으로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 위계문화의 t값은 2.311로 나타나 PSM의 규범적 차원에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 발전문화의 t값은 2.006으로 나타나 PSM의 규범적 차원에 마찬가지로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 합리문화는 PSM의 규범적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 조직문화 유형의 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면, 집단문화( $\beta=0.226$ ), 발전문화( $\beta=0.164$ ), 위계문화( $\beta=0.135$ ) 순으로 나타나, 집단문화·발전문화·위계문화가 공직봉사동기 중 공익에의 몰입(Commitment to Public Interest) 측면에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### b. 모든 독립변수를 설정한 경우(모델 3)

<모델 3>에서는 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되는 개인적 특성변수들과 조직문화 유형변수들을 모두 포함하여 다중회귀분석을 실시한 결과 검증결과는 위의 <표 28>과 같이 나타났다.

회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 9.247의 수치를 보여 회귀선의 모형이 적합하며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.260$ 로 26%의 설명력을 보여 개인적 특성변수만을 고려한 <모델1>의 10.7%보다는 15.3%, 조직문화 유형변수만을 고려한 <모델2>의 18.1%보다는 7.9% 증가하였다. Durbin-Watson은 2.060으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

분석결과를 구체적으로 살펴보면, 집단문화가 공직봉사동기의 규범적 차원에 미치는 영향력은 t값이 4.620으로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 위계문화의 경우 공직봉사동기의 규범적 차원에 미치는 영향력은 t값이 2.208로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 개인적 특성 또는 조직문화 유형변수만을 고려한 앞선 두 모델과는 달리 두 가지 문화유형(발전, 합리)은 PSM의 규범적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 개인적 특성 변수 중에서는 유일하게 부모님의 공직생활 경험 여부만이 공직봉사동기에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, t값은 -2.593으로 PSM의 규범적 차원에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면 집단문화( $\beta=0.303$ ), 부모님의 공직생활 경험 여부( $\beta=-0.134$ ), 위계문화( $\beta=0.126$ ) 순으로 나타났다.

개인적 특성 또는 조직문화 유형변수만을 고려한 모델과 비교해 보았을 때 PSM의 규범적 차원에 영향을 미치는 t값과 상대적 영향력의 크기를 나타내는  $\beta$ 값의 차이가 달리 나타난 것을 제외하고는 집단문화와 위계문화는 각각 1%, 5%의 유의수준 하에서 통계적으로 유의하게 나타나 집단문화, 위계문화가 공직봉사동기의 규범적 차원에 긍정적(+) 영향을 주는 것으로 나타났다. 비록 모든 독립변수들을 고려한 모델의 경우에는 통계적으로 유의미하지 않았지만, 발전문화의 경우에도 조직문화 유형변수만을 고려한 모델

에서는 PSM의 규범적 차원에 미치는 영향력이 5%의 유의수준 하에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 위의 검증결과를 요약하면 집단문화, 발전문화, 위계문화가 공직봉사동기의 규범적 차원에 긍정적(+) 영향을 주는 것으로 나타났다.

Perry & Wise(1990)는 공익에 대한 봉사욕구를 가장 대표적인 공직참여의 규범적 동기로 제시하고 있다. 공익에 대한 봉사는 본질적으로 이타적인 것이며, 공무원은 많은 사람들에게 혜택이 돌아가고 다수의 복지수준을 향상시키기 위한 이타적인 노력을 한다. 공직에 투신하여 공익에 대한 봉사를 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있는 발전문화의 특징을 높게 인식할수록 다른 사람들을 돕고 공익에 봉사할 수 있다는 점에 공직의 가장 큰 가치를 두는 규범적 차원의 공직봉사동기 차원에 긍정적 영향을 미친 것으로 판단할 수 있다.

규범적 차원의 또 다른 특징으로는 정부 전체에 대한 충성심을 이야기할 수 있는데, 개인의 경제적 편익만을 추구하는 단순한 직업인으로서가 아니라 공익의 수호자 또는 국가전체에 대한 충성심에 바탕을 둔 공무원만이 달성할 수 있는 가치라고 할 수 있다(이근주, 2005b). 자신이 몸담고 있는 공공조직에 대한 충성심과 사기, 주인의식을 특징으로 하는 집단문화를 높게 인식할수록 정부 전체에 대한 충성심과 공익에의 몰입을 특징으로 하는 규범적 차원의 PSM 향상을 가져올 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로 규범적 차원의 세 번째 특징은 사회적 형평의 추구를 들 수 있다. 사회적 형평의 추구는 정치적 또는 경제적으로 소외된 소수집단의 복지를 향상시키고자 하는 노력을 의미한다. 안정된 환경 하에 보편적인 서비스 제공과 능률성을 특징으로 하는 위계문화를 높게 인식할수록 공공서비스를 제공하는 과정에서 사회적 형평과 효율성·경제성을 고려해야함을 강조하는 공직봉사동기의 규범적 차원에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단할 수 있다.

결론적으로 공주시청이 조직문화의 변화를 통해 조직구성원들의 PSM의 규범적 차원을 높이기 위해서는 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있는 발전문화와 공공조직에 대한 충성심과 사기, 주인의식을 특징으로 하는 집단문화, 보편적인 서비스 제공과 능률성을 특징으로 하는 위계문화를 조화롭게 발전시켜 나가는 것이 중요할 것으로 생각한다.

#### 4) PSM의 감성적 차원(동정, 희생)에 미치는 영향 분석

<표 29> 공직봉사동기에 대한 회귀분석 결과 : 감성적 차원

변수		종속변수 : 공직봉사동기 감성적 차원									
		모델 1					모델 2				
		표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계	표준 오차	$\beta$	t값	유의 확률	공차 한계
상수항		0.194	-	17.896	0.000		0.230	-	11.073	0.000	
조직문화 유형	집단문화						0.053	0.124	1.711	0.088*	0.585
	위계문화						0.063	0.011	0.181	0.857	0.819
	발전문화						0.060	0.231	2.687	0.008***	0.414
	합리문화						0.067	-0.124	-1.678	0.094*	0.490
개인적 특성	성별더미	0.051	-0.061	-1.008	0.314	0.836					
	재직기간	0.025	0.213	2.305	0.022	0.362					
	가족더미	0.059	-0.076	-1.334	0.183	0.952					
	전공더미	0.078	0.017	0.298	0.766	0.957					
	직급	0.037	-0.144	-1.600	0.111	0.381					
	직렬더미	0.048	-0.007	-0.120	0.905	0.926					
	소득	0.036	-0.061	-0.647	0.518	0.346					
통계량		R=0.292, $R^2 = 0.085$ , 수정된 $R^2 = 0.064$ , F = 3.929, p = .000, Durbin-Watson = 1.702					R=0.321, $R^2 = 0.103$ , 수정된 $R^2 = 0.090$ , F = 8.360, p = .000, Durbin-Watson = 1.622				

\*\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05, \*p. < 0.1

변수		종속변수 : 공직봉사동기 감성적 차원				
		모델 3				
		표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계

상수항		0.295	-	9.183	0.000	
조직문화 유형	집단문화	0.052	0.164	2.285	0.023**	0.571
	위계문화	0.063	0.039	0.634	0.527	0.766
	발전문화	0.061	0.159	1.816	0.070*	0.385
	합리문화	0.060	-0.147	-2.201	0.029**	0.478
개인적 특성	성별더미	0.050	-0.081	-1.359	0.175	0.825
	재직기간	0.025	0.173	1.863	0.063*	0.341
	가족더미	0.058	-0.094	-1.674	0.095*	0.938
	전공더미	0.076	0.027	0.487	0.627	0.936
	직급	0.036	-0.122	-1.384	0.168	0.379
	직렬더미	0.048	-0.021	-0.371	0.711	0.900
	소득	0.036	-0.052	-0.563	0.574	0.341
통계량		R=0.401, $R^2 = 0.160$ , 수정된 $R^2 = 0.128$ , F = 4.934, p = .000, Durbin-Watson = 1.594				

\*\*\*p. < 0.01, \*p. < 0.05, \*p. < 0.1

#### a. 개인적 특성 또는 조직문화 유형만 독립변수로 설정한 경우(모델 1, 2)

먼저 <모델 1>에서는 개인적 특성이 공직봉사동기의 감성적 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 29>와 같다.

회귀모형은 F값이 p=.000에서 3.929의 수치를 보여 회귀선의 모형이 적합하며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.085$ 로 8.5%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.702로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

개인적 특성 중 일반 직무적 변수인 재직기간이 PSM의 감성적 차원에 미치는 영향은 t값이 2.305로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 여섯 가지 개인적 특성(성별, 부모님의 공직생활 경험여



부, 전공, 직렬, 직급, 소득)은 PSM의 감성적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 조직문화 유형의 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면, 재직기간( $\beta=0.213$ )으로 나타났으며 이를 통해 재직기간이 길어질수록 공직봉사동기 중 동정 및 희생(Compassion, Self-Sacrifice) 측면에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모델 2>에서는 조직문화 유형이 공직봉사동기의 감성적 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였는데 검증결과는 위의 <표 29>와 같이 나타났다.

회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 8.360의 수치를 보여 회귀선의 모형이 적합하며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.103$ 으로 10.3%의 설명력을 보여 개인적 특성 변수만을 고려한 <모델 1>의 8.5%보다 1.8% 증가하였다. Durbin-Watson은 1.622로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

네 가지 조직문화 유형 중 발전문화가 PSM의 감성적 차원에 미치는 영향은 t값이 2.687로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 집단문화가 공직봉사동기의 감성적 차원에 미치는 영향력의 t값은 1.711로 나타나 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났고, 합리문화의 t값은 -1.678로 나타나 부(-)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 위계문화 유형은 PSM의 감성적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 조직문화 유형의 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면, 발전문화( $\beta=0.231$ ), 집단문화( $\beta=0.124$ ) = 합리문화( $\beta=-0.124$ )로 나타났으며 이를 통해 발전문화 및 집단문화는 공직봉사동기 중 동정 및 희생(Compassion, Self-Sacrifice) 측면에 긍정적인 영향을 미치며, 합리문화 유형은 동정 및 희생 측면에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## b. 모든 독립변수를 설정한 경우(모델 3)

<모델 3>에서는 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되는 개인적 특성변수들과 조직문화 유형변수들을 모두 포함하여 다중회귀분석을 실시한 결과 위의 <표 29>와 같이 회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 4.934의 수치를 보여 회귀선의 모델이 적합하며, 회귀식에 대한  $R^2 = 0.160$ 로 16%의 설명력을 보여 개인적 특성변수만을 고려한 <모델 1>의 8.5%보다 7.5%, 조직문화 유형변수만을 고려한 <모델 2>의 10.3%보다 설명력이 5.7% 증가하였다. Durbin-Watson은 1.594로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

분석결과를 구체적으로 살펴보면, 집단문화가 공직봉사동기의 감성적 차원에 미치는 영향력은 t값이 2.285로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 발전문화의 경우 공직봉사동기의 감성적 차원에 미치는 영향력은 t값이 1.816으로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합리문화의 경우 공직봉사동기의 감성적 차원에 미치는 영향력은 t값이 -2.201로 나타나 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 조직문화 유형변수만을 고려한 <모델 2>와 같이 위계문화 유형은 PSM의 감성적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

개인적 특성 변수들 중에서는 <모델 1>과 마찬가지로 재직기간의 t값이 1.863, 부모님의 공직생활 경험여부의 t값이 -1.674로 나타나 각각 공직봉사동기의 감성적 차원에 정(+)의 영향과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공직봉사동기에 유의미하게 영향을 미치는 상대적인 영향력의 크기를 표준화된 베타( $\beta$ )값을 통해 살펴보면 재직기간( $\beta=0.173$ ), 집단문화( $\beta=0.164$ ), 발전문화( $\beta=0.159$ ), 합리문화( $\beta=-0.147$ ), 부모님의 공직생활 경험여부( $\beta=-0.094$ ) 순으로 나타났다.

개인적 특성변수 또는 조직문화 유형변수만을 독립변수로 고려한 모델과 비교해 보았을 때 집단문화와 합리문화는 5%의 유의수준 하에서, 발전문화는 10%(모델 2에서는 1%)의 유의수준 하에서 PSM의 감성적 차원에 미치는 영향력이 통계적으로 유의하게 나타났으며, 집단문화 및 발전문화는 공직봉

사동기의 감성적 차원에 긍정적(+) 영향을, 합리문화는 부정적(-) 영향을 주는 것으로 나타났다. 요약하면 집단문화, 발전문화는 공직봉사동기의 감성적 차원에 긍정적(+) 영향을, 합리문화는 부정적(-) 영향을 주는 것으로 나타났다.

Perry & Wise(1990)는 공직봉사동기의 감성적(affective) 차원을 국가정책의 사회적 중요성에서 비롯된다고 보고 있다. 감성적 차원은 크게 동정(Compassion)과 희생(Self-Sacrifice)로 나누어 측정할 수 있는데, 정치적 영역내부에 있는 모든 국민들에 대한 광범위한 사랑과 국민에게 부여된 모든 기본권을 보호해주려는 마음을 의미한다고도 볼 수 있다(임주연, 2006). 조직의 문화가 인간적인 배려를 통해 상사 및 동료직원과의 가족적 관계를 중요시하고, 조직의 목표에 대한 몰입을 특징으로 하는 집단문화에 가깝다고 느낄수록 구성원 개개인에게 있어 이러한 감성적 차원의 공직봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 생각된다. 사회적 정책과 개인을 동일시하고, 공익에 대한 의무라는 규범적 차원의 공직봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것에서 더 나아가 그 정책의 중요성, 즉 사회적 약자에 대한 지나 보호에 더 기여하게 되는 측면이 나타나게 되는 것이다.

또한 조직 구성원들이 자신이 속한 조직에서 하고 싶은 일을 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행하며, 조직과의 일체감이 형성됨을 특징으로 하는 발전문화에 가깝다고 느낄수록 이러한 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감은 직무만족과 조직 목표에 대한 몰입에 기본이 되므로, 공익추구와 사회적 약자 보호라는 공무원 본연의 업무를 보다 충실히 수행하게 되어 감성적 차원의 공직봉사동기 향상이라는 결과를 가져온 것으로 예상할 수 있다.

반면, 합리문화의 경우에는 위계문화와 마찬가지로 조직의 안정성을 지향하기 때문에 구성원들의 조직에 대한 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만, 심리적·정의적 몰입의 향상은 기대하기 어렵다는 평가가 있다(김호정, 2002). 조직 구성원들이 본인이 속한 조직의 문화를 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하는 합리문화에 가깝다고 인식할수록 조직 내 인간적인 배려와 인간관계의 기본을 전제로 하는 직무만족에 소홀해 질 수 있기 때문에 공직봉사동기가 약화될 것으로 예상할 수 있다. 성과주의를 지나치

게 강조하다보면 구성원들이 조직에 대해 방어적인 태도를 갖고 개인적 행동을 취하게 되며, 궁극적으로 조직의 응집력과 팀워크를 약화시켜 사회적 정책의 결정이라는 조직의 생산물과 공익추구라는 조직목표에 대한 애착, 주인의식을 고취할 수 있는 기회를 잃게 되기 때문에 공직봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

결론적으로 공주시청이 조직문화의 변화를 통해 조직구성원들의 PSM의 감성적 차원을 높이기 위해서는 인간적인 배려와 조직 목표에의 몰입을 특징으로 하는 집단문화와 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감을 추구하는 발전문화를 더욱 발전시킬 필요가 있다. 이와 함께 현재 시행 중인 각종 성과평가시스템의 합리적인 개선과 조직구성원들의 자발적 참여 확대 및 폭넓은 공감대 형성, 직원 간 또는 부서 간 업무 협조와 정보공유, 유대강화를 통해 성과주의 문화의 문제점을 보완해 나갈 수 있는 조직문화 관리전략이 요구된다 할 것이다.

#### 5) 공직봉사동기에 영향을 미치는 독립변수의 정리

지금까지 본 연구의 모델을 다중회귀모형을 통해 분석한 결과 공직봉사동기 전체 차원을 종속변수로 하는 모델은 물론 그 하위 차원을 종속변수로 하는 모델들이 대부분 적합성과 적절한 설명력을 갖춘 것으로 나타났다. 하지만 모델을 구성하고 있는 독립변수들이 공직봉사동기와 그 하위 차원에 유의미한 영향을 미치는가와 그 영향력의 순서에 있어서는 조금씩 차이가 있는 것으로 나타났다. 위에서 살펴본 조직문화 유형과 공직봉사동기 간 관계에 대한 결과를 정리해보면 다음 <표 30>과 같다.

**<표 30> 공직봉사동기 전체 및 하위차원별 영향을 주는 조직문화 유형 변수**

종속변수 구분	영향력을 가진 독립변수 및 영향력의 방향, 크기	
	조직문화 유형	개인적 특성
PSM 전체	집단문화(+) > 발전문화(+)	재직기간(+) > 직급(+) > 가족더미(-)

합리적 차원	집단문화(+) > 위계문화(-)	소득(+)
규범적 차원	집단문화(+) > 발전문화(+) > 위계문화(+)	직급(+) > 가족더미(-)
감성적 차원	발전문화(+) > 집단문화(+) > 합리문화(-)	재직기간(+) > 가족더미(-)

## 제4절 가설의 검정과 해석

본 연구에서는 공주시청에 근무하는 공무원들을 대상으로 공직봉사동기에 영향을 미치는 요인을 개인적 특성과 조직문화 유형으로 나누어 파악하고자 연구문제와 가설을 수립하였다. 아래에서는 연구결과를 바탕으로 수립된 가설을 검정하고 그 의미에 대해 고찰해 보고자 한다.

### 1. 인구 통계학적 특성에 따른 집단 간 차이에 관한 가설 검정

개인적 특성 중 인구 통계학적 변수에 따른 집단 간 공직봉사동기의 차이에 대한 가설은 성별, 부모님이 공직생활 경험 여부, 전공 등 총 3가지로 나누어 설정하였다. 첫 번째, 성별에 따른 공직봉사동기 수준의 차이가 있는지 알아본 결과 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 하위 차원에서 모두 통계적으로 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 **‘남성이 여성보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다’**라는 가설 <H 1-1>은 기각되었다.

두 번째, 부모님의 공직생활 경험의 유무에 따른 공직봉사동기 수준의 차이가 있는지 알아본 결과 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 규범적 차원, 감성적 차원의 희생 부분에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 부모님의 공직생활 경험이 없는 집단이 부모님의 공직생활 경험을 가진 집단보다 모두 높은 공직봉사동기 평균값을 나타내었다. 따라서 **‘부모님의 공직생활 경험은 공직봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다’**라는 가설 <1-2>은 기각되었다.

세 번째, 전공에 따른 공직봉사동기 수준의 차이가 있는지 알아본 결과 종속변수인 공직봉사동기 전체 차원과 하위 차원에서 모두 통계적으로 유의

미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 ‘**행정학을 전공한 사람이 타 전공자에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다**’라는 가설 <1-3> 또한 기각되었다.

위와 같이 인구통계학적 특성에 따른 집단 간 공직봉사동기의 차이에 대해 살펴 본 결과 성별, 행정학 전공 등의 변수는 공직봉사동기 수준을 높이는데 통계적으로 유의미한 결과 값을 가져오지 못하였으며, 오히려 부모님의 공직생활 경험이 없는 집단이 경험을 가진 집단보다 공직봉사동기의 수준이 더 높았다. 이것은 한국적 상황에서 Perry(1997)가 주장한 것처럼 조직에 들어오기 전에 성장과정 속에서 개인이 경험하고 사회화 과정을 통해 형성되는 변수들이 공직봉사동기에는 유의미한 영향을 미치지 못한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

## 2. 일반적 직무 특성에 따른 집단 간 차이에 관한 가설 검증

개인적 특성 중 일반적 직무관련 변수에 따른 집단 간 공직봉사동기의 차이에 대한 가설은 재직기간, 직급, 소득, 직렬 등 총 4가지로 나누어 설정하였다. 첫 번째, 재직기간에 따른 공직봉사동기 수준의 차이가 있는지 알아본 결과 종속변수 중 합리적 차원을 제외한 나머지 공직봉사동기 전체 차원과 규범적 차원 및 동정, 희생 부분에서 모두 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, 전반적으로 재직기간이 길어질수록 공직봉사동기의 평균값이 높아지는 경향을 보였다. 따라서 ‘**재직기간이 길어질수록 공직봉사동기가 더 높게 나타날 것이다**’라는 가설 <H 1-4>는 채택되었다.

두 번째, 직급에 따른 공직봉사동기 수준의 차이가 있는지 알아본 결과 재직기간과 마찬가지로 종속변수 중 합리적 차원을 제외한 나머지 공직봉사동기 전체 차원과 규범적 차원 및 동정, 희생 부분에서 모두 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, 전반적으로 직급이 높아질수록 공직봉사동기의 평균값이 높아지는 경향을 보였다. 따라서 ‘**상급직 공무원이 하급직 공무원보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다**’라는 가설 <H 1-5>는 채택되었다.

세 번째, 직렬에 따른 공직봉사동기 수준의 차이가 있는지 알아본 결과

종속변수 중 공직봉사동기 전체 차원과 감성적 차원의 동정 부분에서 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, 행정직 및 전문직렬의 공직봉사동기 수준이 다른 직렬의 평균값에 비해 높은 수준을 나타내는 것으로 드러났다. 따라서 **‘행정직 공무원이 기술직, 타 전문직렬 공무원에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다’**라는 가설 <H 1-6>은 기각되었다.

마지막으로 소득수준에 따른 공직봉사동기 수준의 차이가 있는지 알아본 결과 종속변수 중 공직봉사동기 전체 차원과 규범적 차원 및 감성적 차원의 회생 부분에서 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, 전반적으로 소득수준이 높아질수록 공직봉사동기의 평균값이 높아지는 경향을 보였다. 따라서 **‘소득수준은 공직봉사동기에 영향을 미치지 않을 것이다’**라는 가설 <H 1-7>은 기각되었다.

위와 같이 일반적인 직무 특성에 따른 집단 간 공직봉사동기의 차이에 대해 살펴 본 결과 네 가지 변수 모두 공직봉사동기 수준을 높이는데 통계적으로 유의미한 결과를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 개인이 조직에 들어와 경험하게 되는 공직생활의 일반적 특성들이 한국적 상황에서 공직봉사동기의 형성에 영향을 미친다는 것을 증명하는 것이라고 사료된다. 더불어 앞으로는 공직봉사동기 형성과정에 대한 이해와 그 적용에 있어 일반적 직무 변수를 포함한 개인적 특성에 관한 연구가 통제변수로서의 활용보다는 주목되고, 조직차원에서 공직봉사동기 향상을 위해 관리·활용되어야 할 것이라는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

### 3. 조직문화 유형에 따른 집단 간 차이에 관한 가설 검정

**조직문화 유형**에 따른 집단 간 공직봉사동기의 차이에 대한 가설은 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형인 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화 등 총 4가지로 나누어 설정하였다.

개인적 특성 또는 조직문화 유형만 독립변수로 설정한 경우와 모든 독립변수를 투입한 경우로 나누어 다중회귀모형을 통해 조직문화 유형이 공직봉사동기에 미치는 영향을 분석한 결과 공직봉사동기의 전체와 각 하위차원별로 문화유형들 간에 유의미한 영향을 미치는가와 그 영향력의 방향, 순서에

있어서는 조금씩 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 ‘조직문화는 공직봉사동기에 영향을 미치며, 개인이 인식하는 조직문화 유형에 따라 다른 결과가 나타날 것이다’라는 가설 <H 2>는 채택되었다.

위계문화의 인식 수준에 따라 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지 알아본 결과 종속변수 중 공직봉사동기의 합리적 차원에는 부정적인 영향을, 공직봉사동기의 규범적 차원에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘조직문화 유형이 위계문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 <H 2-1>은 부분 기각되었다.

집단문화의 인식 수준에 따라 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지 알아본 결과 종속변수 중 공직봉사동기 전체차원과 합리적, 규범적, 감성적 등 모든 하위차원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘조직문화 유형이 집단문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 <H 2-2>는 채택되었다.

발전문화의 인식 수준에 따라 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지 알아본 결과 종속변수 중 합리적 차원을 제외한 공직봉사동기 전체차원과 규범적, 감성적 차원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘조직문화 유형이 발전문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 <H 2-3>은 부분 채택되었다.

합리문화의 인식 수준에 따라 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지 알아본 결과 종속변수 중 공직봉사동기의 감성적 차원에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘조직문화 유형이 합리문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 <H 2-4>는 부분 채택되었다.

위와 같이 조직문화 유형의 인식수준에 따른 집단 간 공직봉사동기의 차이에 대해 살펴 본 결과 네 가지 조직문화 유형 변수 모두 전체 또는 부분적으로 공직봉사동기 수준을 높이거나 부정적인 영향을 미치는 등 통계적으로 유의미한 결과를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 공직봉사동기가 조직구성원들의 가치관 및 태도에 영향을 미침으로써 공직봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 조직문화로 인해 재사회화되고 강화, 형성될 수 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 자신이 속한 조직이 어떠한 조직문화를 형성하고 있는지



인식하는가에 따라서 조직 구성원들의 동기부여가 달라질 수 있으므로 공직 봉사동기 수준을 향상하여 공공부문 조직의 효과성을 제고하기 위한 측면에서 조직문화 변화관리라는 관리기제를 활용해야 한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

위에서 살펴본 가설 검정결과를 요약 정리하면 다음 <표 31>과 같다.

<표 31> 가설 검정의 요약

가설 번호	가설	채택 여부
H 1-1	남성이 여성보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다.	기각
H 1-2	부모님의 공직생활 경험은 공직봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
H 1-3	행정학을 전공한 사람이 타 전공자에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다.	기각
H 1-4	재직기간이 길어질수록 공직봉사동기가 더 높게 나타날 것이다.	채택
H 1-5	상급직 공무원이 하급직 공무원보다 공직봉사동기가 더 높을 것이다.	채택
H 1-6	행정직 공무원이 기술직 전문직렬 공무원에 비해 공직봉사동기가 더 높을 것이다.	기각
H 1-7	소득수준은 공직봉사동기에 영향을 미치지 않을 것이다.	기각
H 2	조직문화는 공직봉사동기에 영향을 미치며, 개인이 인식하는 조직문화 유형에 따라 다른 결과가 나타날 것이다.	채택
H 2-1	조직문화 유형이 위계문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	부분 기각
H 2-2	조직문화 유형이 집단문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H 2-3	조직문화 유형이 발전문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
H 2-4	조직문화 유형이 합리문화라고 인식할수록 공직봉사동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택

## V. 결론

### 제1절 연구결과의 요약

그동안 행정학에서는 효과적인 인적자원 관리를 위해 공공부문이 갖고 있는 특수성 또는 민간부분과의 차이점을 밝히려는 연구가 지속적으로 진행되어왔다. 그 중에서도 특히 공공조직의 성과와 밀접한 관련이 있는 공공부문 종사자들에게 특징적으로 나타나는 독특한 동기요인인 공직봉사동기는 많은 연구자들의 관심을 받아왔다. 이렇듯 행정조직에서 공직봉사동기가 함의하고 있는 이론적이고 실천적인 중요성에도 불구하고 그동안 공직봉사동기에 관한 연구는 대부분 공직봉사동기의 존재여부나 공공부문과 민간부문 종사자들 간의 비교, 공직봉사동기가 다른 조직행태에 미치는 영향을 파악하고 그에 대한 정책적 시사점을 제시하는데 치중했던 반면, Perry(2000)가 제시한 ‘공직봉사동기의 과정이론’이라는 새로운 이론적 틀에 대해 한국적 맥락에서의 경험적 검증과 공직봉사동기 형성과정 및 배경에 관한 근본적인 연구는 다소 미약한 실정이었다. 특히 외국과는 문화 및 가치관이 다르다는 점을 고려했을 때 외국에서 개념 정립된 공직봉사동기에 영향을 미치는 요인 및 사회문화적 배경에 대해 주목할 필요가 있다고 판단하였다.

지속적으로 심화되는 경쟁 환경 속에서 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에서도 조직 관리에 있어 경영혁신을 통한 조직성과 및 효과성의 향상이 요구되고 있으며, 이를 위해서는 조직구성원들의 동기부여 유인책에 대한 관심 또한 커지고 있다(이제윤, 2011)는 인식 하에서 우리나라 기초 지방자치단체 중 하나인 공주시청 종사자를 대상으로 조직에 몸담기 전에 사회화 과정을 통해 경험했던 인구통계학적 특성과 공직에 들어와 경험하게 되는 일반적 직무특성이 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 이와 함께 조직구성원들의 조직문화 유형에 대한 인식의 분류와 어떤 조직문화가 공직봉사동기 향상에 효과가 있는지를 검증해 봄으로써 공공부문에서 조직문화의 중요성을 다시 한 번 인식하고, 조직 친화적인 개인적 특성의 개발과 조직문화의 발전적 변화를 통해 공직봉사동기 수준을 높이고 조직의

효과성을 제고시킬 수 있는 방안을 제시해 보고자 하였다.

실증적 연구에서는 분석틀을 바탕으로 공주시청 종사자들이 인식하고 있는 조직문화 유형을 파악하고, 개인적 특성과 조직문화 유형 및 공직봉사동기 간의 관계를 규명하고자 하였다. 이를 위해 2013년 4월 1일부터 4월 5일까지 공주시청 본청과 읍면동에 근무하는 22개부서 소속 구성원 전체를 대상으로 총 360부의 설문지를 배포하였고, 이 중 330부가 회수되었으며 이 가운데 불성실하게 작성된 17부를 제외한 313부가 최종 실증분석의 자료로 이용되었다.

각 설문은 개인적 특성을 제외하곤 Likert 5점 척도를 사용하였고, 수집된 자료는 사회과학 통계패키지 프로그램 SPSS(version 18.0)를 이용하여 분석하였다.

인구통계학적 변수를 처리하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis) 및 기술통계량(Descriptive Statistics) 분석을 실시하였으며, 요인분석(Factor Analysis) 및 Cronbach's  $\alpha$  계수 분석을 통해 변수들의 타당성과 신뢰성을 검증한 후 각 변수간의 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 조사 대상자의 개인적 특성에 따른 공직봉사동기의 집단별 차이를 측정하기 위하여 t-test와 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였으며, 조직문화가 공직봉사동기에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

이러한 실증적 분석을 통해 도출한 본 연구의 결과를 요약해보면 다음과 같다.

### 1) 개인적 특성에 따른 집단 간 공직봉사동기 차이 분석

본 연구대상의 개인적 특성에 따른 공직봉사동기의 집단별 정도의 차이를 측정하기 위해 t-test와 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

첫째, 개인적 특성 중 인구통계학적 변수에 따른 공직봉사동기의 차이를 분석한 결과, 성별에 따른 공직봉사동기의 수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없었으며, 부모님의 공직생활 경험여부에 따른 공직봉사동기의 수준 차이에서는 부모님의 공직생활 경험이 없는 집단이 부모님의 공직생활 경험

이 있는 집단보다 공직봉사동기가 더 높은 것으로 나타났다. 또한 전공별 집단 간 공직봉사동기 수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 개인적 특성 중 공직에 들어와 겪게 되는 일반적인 직무 특성 변수에 따른 공직봉사동기의 차이를 분석한 결과, 재직기간, 직급, 소득, 직렬 모두에 대해 집단 간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 재직기간이 길어질수록 공직봉사동기의 수준이 더 높은 것으로 나타났다, 직급이 높아질수록 공직봉사동기의 수준이 더 높았으며, 소득이 높은 집단이 공직봉사동기의 평균값이 더 높은 것으로 나타났다. 직렬부분에서는 행정직과 전문직렬 집단이 타 집단에 비해 공직봉사동기의 수준이 더 높은 것으로 나타났다.

이상의 결과는 한국적 상황에서 Perry(1997)가 주장한 것처럼 조직에 들어오기 전에 성장과정 속에서 개인이 경험하고 사회화 과정을 통해 형성되는 변수들이 공직봉사동기에는 큰 영향을 미치지 못하며, 개인이 조직에 들어와 경험하게 되는 공직생활의 일반적 특성들이 공직봉사동기의 형성에 영향을 미치는 중요한 요인임을 보여주고 있다. 이를 통해 미루어 보았을 때, 한국의 경우는 공직봉사동기가 공직생활 이전에 형성되었다기보다는 조직 내 재사회화 과정을 통해 형성된다는 주장(이근주, 2005a)이 더욱 설득력이 있는 것으로 나타났다.

따라서 앞으로 공직봉사동기 형성과정에 대한 이해와 그 적용에 있어 일반적 직무 변수를 포함한 개인적 특성에 관한 연구가 통제변수로서의 활용보다는 주목되어야 한다고 본다. 더불어 조직차원에서 보수와 성과상여금(포상금), 수당 등의 외재적 보상(소득), 승진 및 전보(직급, 직렬), 근속승진 및 우대승진 제도(재직기간) 등의 인사관리 도구를 공직봉사동기 향상시키고 조직효과성을 제고하는 측면에서 활용하여야 할 것이라는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

## 2) 조직문화 유형에 따른 공직봉사동기 차이 분석

조직 구성원들이 인식하는 조직문화 유형이 공직봉사동기에 어떠한 영향

을 미치는지 살펴보기 위해 조직문화 유형인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화가 공직봉사동기 전체 차원과 각 하위차원(합리적, 규범적, 감성적)에 각각 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고 규명하고자 하는 것이 본 연구의 목적이었다. 이러한 연구 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개인적 특성 또는 조직문화 유형만 독립변수로 설정한 경우와 모든 독립변수를 투입한 경우로 나누어 다중회귀모형을 통해 조직문화 유형이 공직봉사동기에 미치는 영향을 분석한 결과 공직봉사동기의 전체와 각 하위차원별로 문화유형들 간에 유의미한 영향을 미치는가와 그 영향력의 방향, 순서에 있어서는 조금씩 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 조직문화가 공직봉사동기 전체 차원에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석결과 조직문화는 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미치며, 이 중 집단문화와 발전문화의 인식 수준이 높을수록 공직봉사동기 전체 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화가 공직봉사동기의 합리적 차원에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석결과 조직문화는 공공정책 결정에 대한 호감도에 유의미한 영향을 미치며, 이 중 집단문화의 인식 수준이 높을수록 공직봉사동기의 합리적 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치며, 위계문화의 인식 수준이 높을수록 공직봉사동기의 합리적 차원에 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 조직문화가 공직봉사동기의 규범적 차원에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석결과 조직문화는 공익에의 몰입 부분에 유의미한 영향을 미치며, 이 중 집단문화와 발전문화, 위계문화의 인식 수준이 높을수록 공직봉사동기의 규범적 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 조직문화가 공직봉사동기의 감성적 차원에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석결과 조직문화는 동정과 희생 부분에 유의미한 영향을 미치며, 이 중 집단문화와 발전문화의 인식 수준이 높을수록 공직봉사동기의 감성적 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치고, 합리문화의 인식 수준이 높을수록 공직봉사동기의 감성적 차원에 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과는 공직봉사동기가 조직 구성원들의 가치관 및 태도에 영향을

미침으로써 공직봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 조직문화로 인해 재사회화 되고 강화, 형성될 수 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 따라서 자신이 속한 조직이 어떠한 조직문화를 형성하고 있는지 인식하는가에 따라서 조직 구성원들의 동기부여가 달라질 수 있으므로 공직봉사동기 수준을 향상하여 공공 부문 조직의 효과성을 제고하기 위한 측면에서 조직문화 변화관리라는 관리 기제를 활용해야 한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

## 제2절 연구의 의의 및 정책적 시사점

본 연구가 가지는 의의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 대민접촉이 많이 이루어지고, 행정수요를 신속하게 반영 및 처리해야 하는 기초지방자치단체를 연구대상으로 함으로써, 각 부서가 접하는 환경에 따라 조직문화가 달라질 수 있기 때문에 부서원이 인식하는 조직문화 유형과 공직봉사동기 간 상관관계를 밝히는데 기존의 선행연구에서 다루었던 공공조직(중앙행정기관, 광역지방자치단체, 공기업 등) 중심의 조직문화 유형 연구결과와 비교분석 할 수 있다는 유용성이 존재한다. 상대적으로 연구가 부족한 기초 지방자치단체 수준에서는 다른 행정조직과 달리 그 나름대로 독특한 조직문화가 존재할 것이며, 이는 기초 지방자치단체에서 근무하는 구성원들이 인식하는 조직문화와 그 변화정도를 의미하는 것이라는 문제의식에 기초한 것이다.

이에 대한 연구결과, 기존의 선행연구에서 밝혀진 행정조직의 지배적 조직문화인 위계문화를 포함하여 집단문화 및 기업조직 문화에서 주로 나타나는 창의성과 혁신성, 자율적 업무수행 등을 특징으로 하는 발전문화가 공직봉사동기에 유의미한 긍정적인(+) 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 또한 기존의 연구(김호정, 2004 ; 이환범 외, 2005 ; 김근세 · 이경호, 2005 ; 장지원 · 진종순, 2006 ; 김하현, 2008)에서와는 달리 목표와 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하는 성과지향적 합리문화의 경우 공공부문에서는 공직봉사동기에 부정적인(-) 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

둘째, 국내외 기존 선행연구의 대부분은 공직봉사동기의 선행변수로서 인구통계학적 특성 및 일반적 직무 특성에 대해 크게 주목하거나 관심을 갖기

보단 단순 통제변수로서의 역할에 초점을 맞추어 진행된 연구결과들이 많았다. 하지만 본 연구에서 살펴본 결과 Perry가 내세웠던 기본 가정처럼 조직에 몸담기 이전에 경험하게 되는 인구통계학적 개인적 성향들은 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미치지 않으며, 오히려 조직에 들어와 경험하게 되는 일종의 직무적 경험들이 공직봉사동기의 형성에 유의미한 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이를 통해 한국적 상황에서는 공직봉사동기가 조직에 들어오기 전 사회화 과정을 통해 형성된다기보다 조직에 들어와 재사회화 과정을 통해 형성된다는 주장이 더욱 타당성을 가진다는 점을 밝혀냈다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

셋째, 그동안 공직봉사동기에 관한 연구는 대부분 공직봉사동기의 존재여부나 공공부문과 민간부문 종사자들 간의 비교, 공직봉사동기가 다른 조직행태에 미치는 영향을 파악하고 그에 대한 정책적 시사점을 제시하는데 치중했었다. 조직문화에 관한 선행연구 또한 조직문화 유형에 대한 분석이나 조직문화 유형과 조직효과성, 리더십과의 정합성, 책임성, 혁신성향 등 다른 조직행태와의 관계에 대한 실증적 분석이 주류를 이루고 있었다. 이에 반해 공직봉사동기와 조직문화의 관계에 대한 기존의 선행연구가 거의 없었다는 점에서, 본 연구는 한국적 상황에서 공직봉사동기의 선행요인으로서의 조직문화 유형에 대한 연구를 통해 공공조직의 다양성과 복잡성에 관한 예측을 가능하게 하고, 공직봉사동기 향상과 조직효과성 제고를 위한 조직문화 변화관리 전략을 제시할 수 있다는 점에서 의의를 지닌다고 할 수 있다.

본 연구가 제시하는 정책적 시사점을 들면 다음과 같다.

첫째, 개인이 조직에 들어와 경험하게 되는 일반적 직무 특성이 공직봉사동기에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인한 만큼 인사관리기법을 활용한 공직봉사동기 향상 및 조직 효과성 제고전략이 필요하다. 그동안 공직봉사동기는 공직에 참여함으로써 느낄 수 있는 보람과 만족, 가치 등 내재적 보상과 관련되는 개념으로 인식되어왔다. 공공부문의 종사자들은 소득이나 인센티브와 같은 외재적 보상에 대해 내재적 보상가치보다 낮게 평가한다는 연구결과들이 많았다. 하지만 본 연구결과 소득수준이 높은 집단과 낮은 집단 간에 공직봉사동기 수준의 차이가 유의미하게 나타났으며, 소득수준이

높아질수록 공직봉사동기가 향상되는 경향을 보였다. 이것은 최근 각종 정부합동실적평가, BSC 성과관리지표 등과 같이 실적과 성과 등 신공공관리적 관리제도들에 의해 영향을 받아 공공조직에 근무하는 직원들의 인식이 변화하고 있다고 생각된다. 한국적 상황에서 공무원들은 공공의 이익을 위해 행동하고 사회적 약자에 대한 배려 등과 같은 공직봉사동기의 추구를 자신의 책무라고 인식하고 있으며, 이러한 직무의 추구하고 달성에 대한 공정한 평가와 그에 합당한 보상을 받기를 희망하는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 업무실적과 성과에 대한 성과상여금, 포상금과 같은 적절한 외재적 보상 유인책을 활용하여 공직봉사동기의 향상을 도모하는 것이 필요하다고 생각한다. 또한 재직기간이 길어지고, 직급이 올라갈수록 공직봉사동기의 수준이 높게 나타남을 연구결과를 통해 알 수 있었다. 이것은 조직 내 재사회화 과정을 거치고 공공성과 관련된 업무의 경험이 많아져서 또는 공직봉사동기를 가진 사람들과의 상호작용 때문에 공직봉사동기에 영향을 미친 것으로도 판단할 수 있다. 이렇듯 공직에 오래 봉사한 사람들에 대한 근속승진 및 우대승진 제도를 활용한 보상을 통해 공직봉사동기의 향상을 꾀할 수 있을 것으로 생각한다. 더불어 공무원이 경험하는 직무의 특성은 내적인 동기유발을 통해 조직에 긍정적 또는 부정적인 정서를 형성할 수 있다. 본 연구에서 행정직 및 전문직렬의 경우 타 직렬에 비해 공직봉사동기의 수준이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 행정직의 경우 전보제도를 통해 여러 부서 및 업무에 대한 경험을 쌓으며 정책결정 전반에 대한 이해도가 높아지고, 이 과정에서 공익을 고려하는 경향이 높아져 공직봉사동기의 향상을 꾀할 수 있을 것으로 생각한다. 하지만 많은 전보의 기회가 필연적으로 공직봉사동기의 향상을 가져오는 것이라고 보기는 어려운데, 전문직렬의 경우에는 전보의 횟수가 상대적으로 적고 많은 업무에 대해 경험할 수는 없지만 특정 전문분야에 대한 관심도와 이해도가 높아 공직봉사동기의 수준에 영향을 미친 것으로도 판단할 수 있다. 따라서 정기적 또는 수시 인사발령을 할 때 직급 및 직렬을 고려한 맞춤형 전보제도를 활용함으로써 공직봉사동기의 향상을 도모해야 할 것이라고 생각한다. 결론적으로 개인적 특성과 공직봉사동기간의 관계에 대한 연구결과를 종합하면 조직차원에서 보수와 성과상여금(포상금), 수당 등의 외재적 보상(소득), 승진 및 전보(직급, 직렬), 근속승진 및



우대승진 제도(재직기간) 등의 인사관리 도구를 공직봉사동기 향상시키고 조직효과성을 제고하는 측면에서 적절히 활용하는 것이 필요하다고 생각한다.

둘째, 조직문화 유형 중 집단문화는 공직봉사동기의 전체차원과 각 하위 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치고, 발전문화는 공직봉사동기의 전체차원과 규범적, 감성적 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 위계문화는 공직봉사동기의 합리적 차원에는 부정적인(-) 영향을, 규범적 차원에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 합리문화는 공직봉사동기의 감성적 차원에 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이렇듯 조직문화 유형별로 공직봉사동기에 미치는 영향의 방향과 수준이 상대적으로 조금씩 다르므로 공직봉사동기의 향상과 조직 효과성 제고를 위한 바람직한 조직문화 변화관리 전략을 제시하면 다음과 같다.

a. 가족적인 분위기 속에서 구성원들 간의 협동과 팀워크를 중시하는 관계지향의 조직문화를 지속적으로 개발하고 촉진시켜 나갈 필요성이 있다. 이를 위해서는 본청과 직속기관, 사업소, 읍면동에 근무하는 모든 직원들이 시민들을 위한 공주시청이라는 하나 된 조직으로서의 공동체 의식을 함양해야 할 것으로 본다. 더불어 관계지향의 조직문화를 발전시켜 나가기 위해 부서 간, 직종 간 의사소통 채널의 활성화와 구성원 상호간의 인정, 신뢰회복을 위한 가치공유, 제도정비 등 다각적 노력이 필요할 것(이제운, 2011)으로 생각한다.

b. 조직 구성원들의 업무에 대한 자율성이 확보되어야 할 것이다. 중앙정부와 도 차원의 획일적이고 일방적인 감독과 지시, 정부정책의 이행을 위한 수단과 접점으로서의 역할에서 벗어나 기초 지방자치단체에게 권한의 이양과 위임, 책임성 강조를 통한 실질적 자치 및 자율행정으로서의 전환 확대가 필요하다. 이를 위해선 지방자치단체장의 소신 있는 경영철학과 리더십이 발휘될 수 있는 행정환경을 바탕으로 소속 구성원들 개개인의 특성과 역량이 최대한 펼쳐질 수 있도록 자율과 책임을 강조하는 조직문화를 조성하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 더불어 조직 안정성 추구를 위해 규칙과 절차를 강조하고, 지나친 규율과 통제를 중시하는 관료적 조직문화를 타파해야 할 것으로 본다. 이러한 노력들이 뒷받침될 때 조직구성원들이 자신의

업무에 대한 성취욕구와 통제감을 높이고, 조직에 대한 충성심과 집단의식을 향상시켜 공직봉사동기의 향상과 더불어 조직 효과성 제고를 통해 국가 사무 및 지자체 고유 자치사무를 보다 성공적으로 이끌 수 있는 원동력이 될 수 있을 것으로 판단된다.

c. 행정조직의 존재 이유는 공공의 이익에 대한 봉사와 정치적 또는 경제적으로 소외된 소수집단의 복지를 향상시키는 것이다. 이러한 행정 특유의 목표를 추구함에 있어 효율성과 경제성을 고려함과 동시에 사회적 약자에 대한 배려와 형평성, 즉 안정된 환경 하에 보편적인 서비스를 제공하기 위한 노력 또한 게을리 해서는 안 될 것이다. 더불어 성과주의를 지나치게 강조하다 보면 구성원들이 조직에 대해 방어적인 태도를 갖고, 개인적 행동을 취하게 되며, 궁극적으로 조직의 응집력과 팀워크를 약화시켜 사회적 정책의 결정이라는 조직의 생산물과 공익추구라는 조직목표에 대한 애착, 주인의식을 고취할 수 있는 기회를 잃게 된다. 따라서 현재 시행 중인 각종 성과평가시스템을 개별적인 단순 직무에 대한 평가가 아니라 공익이라는 거시적 관점에서 목표달성도를 평가할 수 있도록 합리적으로 개선하고, 성과지표의 개발에 있어서도 조직구성원들의 참여확대와 폭 넓은 공감대를 형성하여 성과주의 문화의 문제점을 보완해 나갈 수 있는 조직문화 관리전략이 필요하다고 생각한다.

d. 조직문화는 단 한 번에 변화하는 것이 아니며, 너무 급하게 변화시킬 경우 부작용이나 거부감이 발생할 수 있다는 점을 염두에 두어야 할 것이다. 바람직한 조직문화는 장기간에 걸친 지속적인 노력에 의해서만 변화가 가능하다. 즉 조직문화 변화를 통한 조직 효과성 제고 프로그램은 단기적인 보여주기 식의 변화관리가 아니라 중장기적인 관점에서 면밀하게 구성되어야 하고, 조직구성원 전체의 의견과 참여를 유도하고 지속적으로 꾸준히 이루어져야 성공할 수 있다(이제윤, 2011)는 것을 명심해야 할 것이다.

### 제3절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 앞서 살펴 본 연구결과의 의의에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계점을 내포하고 있다. 따라서 이에 대한 연구의 보완이 이루어져야

할 것으로 판단된다.

첫째, 연구결과의 일반화의 한계가 지적될 수 있다. 본 연구는 기초지방자치단체인 공주시청의 본청과 읍면동 소속 구성원들을 대상으로 조직문화와 개인적 특성이 공직봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하였다. 하지만 전 직원을 대상으로 조사를 수행하지 못하고 편의표본 추출방식을 사용하여 조사 대상자 및 부서를 선정한 결과 표본의 대표성이 결여되어 본 연구에서 도출된 결과를 모든 행정기관 조직문화의 변화로 설명하기 위한 일반화가 어렵다는 문제가 제기된다. 또한 본 연구에서는 한 조직 내 구성원 개인이 인식하는 조직문화 유형에 따른 결과변수의 영향을 알아보았지만, 조직문화는 기본적으로 조직단위 변수이기 때문에 둘 이상 조직의 문화를 비교하는 방식을 통해 보다 연구결과의 일반화의 가능성을 높일 수 있을 것으로 사료된다. 즉, 지방자치단체 중 공주시청과 유사한 기초 지방자치단체와의 비교연구, 기초 지방자치단체와 광역지방자치단체 및 중앙행정기관과의 비교, 행정기관이 아닌 공기업 등 기타 공공기관과의 비교 또는 민간기업조직과의 비교 등 다양한 비교연구가 이루어져야 할 것으로 생각한다.

둘째, 본 연구에서는 설문지를 사용하여 자기보고(self-reporting) 방식으로 자료를 수집하였다. 따라서 설문응답자의 태도에 따라 조사결과가 좌우되는 경향을 피하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 향후에는 행정조직의 조직문화에 대한 연구방법으로 설문조사를 통한 통계적 연구의 한계를 보완하기 위해 관련 업무를 담당하고 있는 핵심 구성원들과의 직접 면담, 관찰, 사례연구 등 복수방법론이 도입되어야 할 것(이제운, 2011)으로 생각한다.

셋째, 본 연구는 행정기관의 조직문화가 조직 구성원의 공직봉사동기 등 결과변수에 어떠한 영향을 미치는지를 진단하는데 목적이 있지만, 향후 연구에서는 이러한 행정기관의 현재의 조직문화와 미래에 희망하는 조직문화간의 차이(gap)에 대한 분석도 함께 수행되어야 할 것이다. 또한 본 연구 데이터는 한 시점의 횡단면 자료(cross-sectional data)를 대상으로 분석하고 있다. 그러나 행정기관에 대한 개혁의 결과 조직문화에 변화가 생기고 이러한 조직문화의 변화에 따른 효과가 구성원의 공직봉사동기의 향상과 조직 효과성의 제고로 나타나기 위해서는 시간이 필요하다. 따라서 조직문화 변화에 따른 효과를 제대로 파악하기 위해선 장기간에 걸친 심층적인 연구를 진행

시킬 필요가 있으며, 이를 통해 조직문화의 변화과정과 이에 따른 조직구성원의 조직문화 인식수준 변화를 통한 공직봉사동기 및 조직효과성 제고효과를 명확하게 밝혀낼 수 있어야 될 것이라고 생각한다.

넷째, 한국적 맥락에 맞는 공직봉사동기에 관한 측정지표의 개발이 요구된다. 공직봉사동기의 개념과 측정지표가 행정조직이나 공공기관에 근무하는 조직 구성원들을 대상으로 한 실증연구를 바탕으로 받아들여지고 있으나, 최근에는 각 사회의 맥락에 맞는 공직봉사동기의 개념정의와 측정이 이루어져야 한다는 주장과 연구들이 이루어지고 있다(남명우, 2011). 본 연구에서는 Perry가 고안하고 실증연구에서 사용한 문항을 번역하여 이용하고 있다. 따라서 한국적 맥락에 맞는 공직봉사동기가 제대로 측정되었는가에 대한 문제제기가 있을 수 있다. 한국 공무원의 직업선택동기를 McClelland의 권력 욕구를 중심으로 한 '권력 동기'라는 개념을 제안한 연구(이명진, 2010)의 예처럼 향후에는 한국의 공공부문의 실정에 맞는 개인의 동기요인을 개념화하고 측정지표를 개발하는 연구가 이루어져야 할 것이라고 생각한다.

마지막으로 다양한 변수를 더 포함한 분석이 요구된다. 본 연구는 조직문화와 개인적 특성만을 독립변수로 설정하여 공직봉사동기에 미치는 영향을 살펴보았다. 향후 연구에서는 지방자치단체 장의 리더십, 조직 구성원 상호간의 신뢰, 행정기관을 둘러싼 환경 등의 다양한 내·외생변수를 고려한다면 행정기관의 조직문화가 공직봉사동기에 미치는 영향을 좀 더 정확하게 관찰할 수 있을 것으로 생각한다. 아울러 본 연구에서 알아본 변수들 간의 관계방향을 역으로 전환하여 공직봉사동기가 조직문화나 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 연구할 필요가 있을 것이다. 공공조직에서는 공직봉사동기를 인력의 충원과 같은 인적자원관리 전략으로 활용할 필요가 있는데, 추후에는 공공조직의 성과에 영향을 미치는 공직봉사동기의 수준이 높은 사람들을 채용하여 보다 효과적으로 관리할 수 있는 체계에 대한 논의도 진행되어야 할 필요가 있다고 생각한다.



## VI. 참고문헌

### <국내문헌>

- 김근세 · 이경호. 2005. “책임운영기관의 조직문화의 효과성에 관한 연구 : 운전면허시험관리단을 중심으로”. 한국행정학보, 39(3) : 179-203.
- 김병섭 · 박광국 · 조경호(2008), 「휴먼조직론」, 서울 : 대영문화사.
- 김하현. 2008. “공직동기에 미치는 영향요인 연구 - 김포시청과 양주시청을 대상으로”. 연세대학교 석사학위 논문.
- 김호정. 2000. “공무원과 회사원의 동기부여 요인 비교”. 한국행정논집, 12(2) : 265-285.
- \_\_\_\_\_. 2002. “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”. 한국행정학보, 36(4) : 87-105.
- \_\_\_\_\_. 2003. “한국행정문화연구와 경쟁가치모형”. 한국정책학회보, 11(3) : 220-238.
- \_\_\_\_\_. 2004. “행정조직과 기업조직의 조직문화의 비교”. 한국행정학보, 38(3) : 49-67.
- 김호균. 2007. “조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계고찰”. 한국사회와 행정연구, 18(2) : 23-49.
- 김상묵. 2003. “공직동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구”. 한국행정논집, 15(4) : 771-790.
- 김서용. 2009. 공직동기의 결정요인에 대한 실증분석. 행정논총, 47(1) : 181-208.
- 김서용 · 조성수 · 박병주. 2010. 공직동기(PSM)의 선행요인 : 사회화 요인의 비교분석. 한국행정학보. 44(1) : 144-177.
- 김태호 · 김유한. 2010. 공공봉사동기의 영향요인에 대한 분석. 한국인사행정학회 2010 춘계학술대회 발표논문집.
- 김태영 · 이환범 · 이수창. 2005. “행정조직문화 유형에 따른 책무성 차이 분석”. 한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표 논문집.

- 남궁 근(2003). 「행정조사방법론」, 서울 : 법문사.
- 남명우. 2011. “공공봉사동기(PSM)의 결정요인에 관한 연구 - 행정대학원과 경영대학원 학생들을 중심으로 -”. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 도운섭. 1999. “행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 연구”. 한국행정논집, 11(2) : 287-302.
- \_\_\_\_\_. 2005. “조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석”. 행정논총, 43(3) : 75-95.
- \_\_\_\_\_. 2006. “조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석 : 문화관광부를 대상으로”. 한국거버넌스학회보, 13(2) : 271-290.
- 박광국·주효진. 2004. “CVAT 기법의 활용을 통한 행정조직 내 문화차이 분석”. 한국정책과학학회보, 8(1) : 127-148.
- 박노윤. 1997. “조직문화와 전략의 관계에 대한 탐색적 연구”. 경영학 연구, 26(2) : 303-329.
- 박순애. 2006. “공무원의 직무동기와 조직행태”. 한국행정연구, 15(1) : 203-236.
- 박숙자. 2000. “행정관리직 여성공무원 일과 삶의 질”. 2000년 인사행정연구회 춘계인사세미나 발표논문집, 1-22.
- 박천오. 1989. “Herzberg 연구방법을 통해서 본 한국공무원의 직무동기”. 한국행정학보, 23(1) : 343-367.
- 배귀희. 2008. “인사개혁 성공 결정요인에 대한 연구 : 수용도를 중심으로”. 한국정책과학학회보, 12(3) : 121-144.
- 손명구. 2006. “한국에서의 공공봉사동기에 관한 연구 : 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로”. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문집.
- 서인덕. 1986. “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”. 서울대학교 박사학위 논문.
- 신유근. 1997. 「인간존중의 경영」, 서울 : 다산출판사.
- 신정민. 2012. “공공서비스동기의 영향요인에 관한 연구-중앙행정기관 공무원들을 중심으로”. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 이근주. 2005a. “공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석”. 한국행정연구,

- 14(2) : 71-99.
- \_\_\_\_\_. 2005b. "PSM과 공무원의 업무 성과". 한국사회와 행정연구, 16(1) : 81-104.
- 이동수. 2007. "경쟁가치모형을 이용한 한국행정조직문화의 진단". 한국행정논집, 19(2) : 215-244.
- 이수창 · 이환범. 2008. "직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석 : 경상북도 시·군을 중심으로". 한국지방자치연구, 10(2) : 139-162.
- 이중수. 1997. "공공조직, 민간조직 종사자들간의 욕구체계비교분석과 정책적 함의 : 효과적인 인력관리를 위한 인센티브의 운용관점에서." 사회과학논집 28 : 149-168.
- 이제윤. 2011. "조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 공항운영 공기업을 대상으로". 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 임주연. 2006. "행태적 접근방법에 의한 공사부문 공공서비스동기의 실증적 비교 분석". 연세대학교 석사학위 논문.
- 이희태. 2005. "성과상여금제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제". 한국행정논집, 17(1) : 165-186.
- 이환범 · 김태영 · 이수창. 2005. "행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석". 행정논총, 43(3) : 29-51.
- 오성호. 2003. "지방공무원의 성과급제 실시에 따른 문제점과 개선방안". 한국행정연구, 12(4) : 219-247.
- 왕태규. 2006. "조직성과의 영향요인에 관한 연구 : 서울시 종합사회복지관을 중심으로". 한국행정학회 · 서울행정학회 · 한국거버넌스학회 하계공동학술대회 발표논문집.
- 장지원 · 진종순. 2006. "조직문화와 조직구성원의 혁신성향 : 중앙정부부처공무원을 대상으로". 한국사회와 행정연구, 17(3) : 33-54.
- 조석준 · 임도빈. 2010. 「한국 행정조직론」, 서울 : 법문사.
- 주효진. 2004. "조직구조 · 문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : SEM기법의 적용". 영남대학교 박사학위 논문.
- 주효진 · 김옥일 · 박광국. 2007. "행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석".



- 한국사회와 행정연구, 18(3) : 41-59.
- 조경호 · 김정필. 2005. “지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성과의 관계 : 경쟁가치모형의 적용”. 지방행정연구, 19(4) : 59-90.
- 조태준 · 윤수재. 2009. “공공서비스동기(Public Service Motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구”. 한국행정연구, 18(1) : 223-252.
- 정준교 · 박상언 · 김영조. 1995. “조직문화와 조직체 성과와의 관계에 관한 경험적 연구 : 조직문화 유형, 가치합의성, 그리고 조직구조 변수를 중심으로”. 산업관계연구, 6: 295-327.
- 최성욱. 2005. “한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구”. 한국행정학회보, 39(2) : 41-62.
- 한주희 · 황원일 · 박석구. 1997. “조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구”, 인사 · 조직연구, 5(2) : 95-134.
- 한에스더. 2010. “PSM의 결정요인에 관한 연구”. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 황창연. 2003. “행정조직문화와 성과관리의 관계”. 한국정책학회보, 12(2) : 283-310.

## <국외 문헌>

- Berger, P. L & Luckman. 1966. *The Social Construction of Reality*. NY : Doubleday.
- Blank. R. 1985. "An Analysis of Workers' Choice between Employment in the Public and Private Sectors". *Industrial and labor Relations Review*, 38 : 11-19.
- Brewer, G. A, Selden, S. C. & Facer II, R. L. 2000. "Individual Conceptions of Public Service Motivation". *Public Administration Review*, 60(3) : 254-264.
- Bright, L. 2005. "Public Employees With High Levels of Public Service Motivation". *Review of Public Personnel Administration*, 25(2) : 138-154.
- Campell, J. 1997. On the Nature of Organizational Effectiveness. In P.

- Goodman & J. Pennings. (eds.), *New Public on Organizational Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Cameron, K. S & Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture* New York : Addison Wesley Inc.
- Crewson, P. E. 1995. *The Public Service Ethic*. Unpublished Doctoral Dissertation.
- \_\_\_\_\_. 1997. "Public Service Motivation : Building Empirical Evidence of Incidence and Effect". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4) : 499-518.
- Cacioppe, R. & Mock, P. 1984. "A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations". *Human Relations*, 37(11) : 923-940.
- Downs, A. 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston : Little Brown.
- Dilulio, J. J. Jr. 1994. "Principled Agents : The Cultural Bases of Behavior in a Federal Government Bureaucracy". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(3) : 277-318.
- Dehart-Davis, L, Marlowe, J, Pandey, S. K. 2006. "Gender Dimensions of Public Service Motivation". *Public Administration Review*, 66(6) : 873-887.
- Francois, P. 2000. "Public Service Motivation' as an Argument for Government Provision". *Journal of Public Economics*, 78 : 275-299.
- Frederickson, H. G. 1971. *Toward a New Public Administration : The Minnow Perspective*. Scranton. PA : Chandler Publishing.
- Frederickson, H. G. & Hart, D. K. 1985. "The Public Service and the Patriotism of Benevolence". *Public Administration Review*, 45(3) : 547-553.
- Feeney, M. K. 2007. "Sector Perceptions among State-Level Public Managers". *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published online on September 19*.
- Fox, R. L & Schuhmann, R. A. 1999. "Gender and Local Government : A Comparision of Women and Men City Managers". *Public Administration*

- Review*, 59(3) : 231-242.
- Frank, S. A & Gregory, B. L. 2004. "Government Employees : Working Hard or Hardly Working?". *American Review of Public Administration*, 34(1) : 36-51.
- Gabris, G. T & Simo, G. 1995. "Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions". *Public Personnel Management*, 24(1) : 33-51.
- Guyot, J. F. 1962. "Government Bureaucrats Are Different". *Public Administration Review*, 22(4) : 195-202.
- Goffee, R. & Jones, G. 2000. "Managing People". *Harvard Business Review Paperback*
- Houston, D. J. 2000. "Public-Service Motivation : A Multivariate Test". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4) : 713-727.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park. 1/4/139. SAGE Publication Inc.
- Lewis, G. B, Frank, S. A. 2002. "Who Wants to Work for the Government?". *Public Administration Review*, 62(4) : 395-404.
- Moynihan, D. P, Pandey, S. K. 2007. "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation". *Public Administration Review*, 67(1) : 40-53.
- Naff, K. C, Crum, J. 1999. "Working for America". *Review of Public Personnel Administration*, 19(4) : 5-16.
- Perry, J. L. & Porter, L. W. 1982. "Factors Affecting the Context for Motivation and Public Organizations". *Academy of Management Review*, 7 : 89-98.
- Perry, J. L. & Kramer, K. L. 1983. *Public Management Mountain View*. Calif : Mayfield.
- Perry, J. L. & Wise, L. 1990. "Motivational based of Public Service". *Public Administration Review*, 50 : 367-373.
- Perry, J. L. 1997. "Antecedents of Public Service Motivation". *Journal of*

- Public Administration Research and Theory*, 7(2) : 181-197.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Bringing Society In : Toward a Theory of Public-Service Motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2) : 471-488.
- \_\_\_\_\_. 2003. "Compensation, Merit Pay, and Motivation" in Steven W. Hays and Richard C. Kearney, eds. *Public Personnel Administration : Problems and Prospects*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Quchi, W. G. 1981. *Theory A*. Reading Mass. Addison-Wesley.
- Quinn, R. E & Kimberly, J. R. 1984. "Paradox, Planning and Perseverance : Guideline for Managerial Practice. Kimberly, J. R & Quinn, R. E. (eds), *Managing Organizational Transitions*, 295-313. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R & Rohrbaugh, J. A. 1983. "Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis". *Management Science*, 29.
- Rainey, H. G, Steinbauer, P. 1999. " Galloping Elephants : Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1) : 1-32.
- Rainey, H. G. 1982. "Reward Preferences among Public and Private managers : In Search of the Service Ethic". *American Review of Public Administration*, 16 : 288-302.
- \_\_\_\_\_. 1983. "Public Agencies and Private Firms : Incentive Structures, Goal and Individual Roles". *Administration and Society*, 15 : 207-242.
- Taylor, J. 2008. "Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes". *International Public Management Journal*, 11(1) : 67-88.
- Wittmer, D. 1991. "Serving the People or Serving for Pay : Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business

- Managers". *Public Productivity & Management Review*, 14(4) : 369-383.
- Warner, W. L, Van Riper, P. P, Martin, N. H & Collins, O. F. 1963. *The American Federal Executive New Haven*. Conn : Yale University Press.
- Yeung, A. K, Brockbank, J. W, Ulrich, D. O. 1991. Organizational Culture and Human Resource Practices : An Empirical Assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5 : 59-81.

## 【 부 록 】

### 조직문화 유형과 공직봉사동기의 관계에 대한 설문조사

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

저는 현재 공주시청 사회과에 근무하고 있으며, 서울대학교 행정대학원 행정학과 석사과정에 재학 중인 고규태라고 합니다. 본 설문지는 개인적 특성과 조직문화 유형이 공직봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 바람직한 조직문화 형성과 공직봉사동기 향상을 위한 시사점을 알아보고자 하는데 목적이 있습니다.

본 설문지 응답에 소요되는 시간은 약 5~10분 정도로 예상하고 있습니다. 많이 바쁘시겠지만 모든 문항에 빠짐없이 솔직하게 응답해 주시기를 부탁드립니다. 귀하께서 응답해 주신 본 설문의 내용은 익명으로 통계 처리되며, 응답하신 설문결과는 연구 목적 이외에는 사용되지 않음을 약속드립니다. 귀하의 적극적인 협조를 부탁드립니다.

귀하께서 응답하여 주신 내용은 본 연구를 위한 귀중한 자료가 될 것입니다. 협조해 주심에 다시 한 번 감사드립니다.

2013년 4월 일

고 규 태 올림

#### ※ 부탁의 말씀

1. 각 질문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후, 맨 먼저 떠오르는 느낌이나 사실을 솔직하게 기록해 주십시오.
2. 사회적으로 바람직하다고 생각하시는 내용을 응답하지 마시고, 귀하의 실제 느낌을 그대로 기록해 주시기 바랍니다.
3. 서로 비슷한 내용이라 여겨지더라도 빠진 문항 없이 답변해 주시기 바랍니다.

※ 위의 조사와 관련하여 궁금한 사항은 아래를 참고하여 문의하여 주시기 바랍니다.

- ☐ 연 구 자 : 고규태(서울대학교 행정대학원 행정학과, 공주시청 사회과 근무)
- ☐ 지도교수 : 전영한(서울대학교 행정대학원 행정학과 교수)
- ☐ 연 락 처 : 010-9575-3486, 041-840-8127
- ☐ 이 메 일 : sungsym81@korea.kr

문1) 다음은○○님의 평소의 생각을 묻는 질문들입니다. 다음 각 의견들이○○님과 일치하는 정도를 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다' 중에서 말씀해 주십시오.

번호	설문 항목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나에게는 개인적인 성취보다 사회에 대한 공헌이 더 중요하다.	1	2	3	4	5
2	나는 사회적 혜택을 받지 못한 사람들의 어려움에 별로 가슴 아파하지 않는다.	1	2	3	4	5
3	나는 대부분의 사회정책은 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4	나는 곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다는 생각이 든다.	1	2	3	4	5
5	나 자신의 개인적인 일보다 사회적 의무가 더 중요하다.	1	2	3	4	5
6	나에게는 선행을 하는 것보다 돈을 많이 버는 것이 더 중요하다.	1	2	3	4	5
7	나는 애국심은 타인의 복지를 돌보는 것을 포함한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
8	내가 하는 일의 대부분은 사회적 대의를 위한 것이다.	1	2	3	4	5
9	내가 개인적으로 알지 못하는 사람들의 복지에 대해서는 별로 생각하지 않는다.	1	2	3	4	5
10	나는 정치에 대해서 부정적인 인상을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
11	나는 타인을 위한 봉사를 하면 금전적 보상과 무관하게 기분이 좋아진다.	1	2	3	4	5
12	나는 사람들은 서로에게 의지하며 사는 것이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
13	나는 지역사회에서 벌어지고 있는 일에 대해 별 관심이 없다.	1	2	3	4	5
14	나는 사회로부터 받은 것보다 많은 것을 사회에 환원해야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
15	나는 다른 사람을 돕기 위해 손해를 감수한다.	1	2	3	4	5
16	나는 자신의 문제해결을 위해서 스스로 노력하지 않는 사람은 동정할 필요가 없다고 생각한다.	1	2	3	4	5
17	나는 공공봉사가 시민의 의무라고 생각한다.	1	2	3	4	5
18	나는 사회의 선을 위하여 나 자신을 희생한다.	1	2	3	4	5
19	나는 정책결정과정에서 발생하는 타협이나 협상을 받아들일 수 없다.	1	2	3	4	5
20	나는 의미 있는 공공봉사를 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
21	나는 공무원은 사익에 반할지라도 사회 전체적으로 최선인 공익을 위해서 일해야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
22	나는 정치인들을 별로 좋아하지 않는다.	1	2	3	4	5
23	나는 사적인 이익과 무관하게 지역사회에 봉사한다.	1	2	3	4	5
24	내가 지지하는 사회정책은 별로 없다.	1	2	3	4	5

문 2) 다음 설문은 귀하가 재직하고 계신 조직의 문화에 대한 것입니다. 다음 각 의견들이 ○○님과 일치하는 정도를 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다' 중에서 말씀해 주십시오.

번호	설문 항목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다.	1	2	3	4	5
2	직원들은 자신들이 갖고 있는 정보를 함께 공유하는 것 같다.	1	2	3	4	5
3	직원들은 기꺼이 위험을 무릅쓰고 모험을 시도하려 한다.	1	2	3	4	5
4	직원들의 조직에 대한 충성심이 강하다.	1	2	3	4	5
5	직원들은 업무처리를 위하여 절차에 많은 주의를 기울인다.	1	2	3	4	5
6	우리 조직은 성과를 매우 강조한다.	1	2	3	4	5
7	직원들은 우리 조직을 위해 헌신하려는 정신이 강하다.	1	2	3	4	5
8	우리 조직은 결과와 서비스가 가장 강조된다.	1	2	3	4	5
9	우리 조직은 새로운 아이디어와 새로운 발상을 중요시 한다.	1	2	3	4	5
10	우리 조직은 능률이 중요시된다.	1	2	3	4	5
11	우리 조직은 규칙을 지키는 것이 가장 중요하다.	1	2	3	4	5
12	우리 조직은 우수한 인력을 확보하고 육성하기 위해 많은 노력을 기울인다.	1	2	3	4	5
13	우리 조직은 주간업무계획이 잘 짜여 있다.	1	2	3	4	5
14	우리 조직은 직원들의 사기가 중요시된다.	1	2	3	4	5
15	우리 조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장이 중요시된다.	1	2	3	4	5
16	직원들은 목표달성에 많은 관심을 가진다.	1	2	3	4	5
17	직원들은 업무처리를 하는데 있어 예전의 관행을 중시한다.	1	2	3	4	5
18	우리 부서는 안정성과 영속성(永續性)을 강조한다.	1	2	3	4	5
19	우리 조직은 성과지향성과 성취지향성이 함께 공유된다.	1	2	3	4	5
20	우리 조직은 매우 역동적이며 기업가적인 분위기가 강하다.	1	2	3	4	5



문 3) 다음 설문은 본 설문지의 인구통계학적 처리를 위한 귀하의 개인 사항에 관한 질문입니다. 응답내용과 관련된 개인적인 신상이나 의견은 결코 외부에 노출되지 않으니 끝까지 빠짐없이 답해주시기를 부탁드립니다.

1. 성별	① 남      ② 여	2. 연령(만)	① 20세 미만 ② 20~29세 ③ 30~39세 ④ 40~49세 ⑤ 50세 이상
3. 재직기간	귀하께서는 공직에 얼마나 근무하셨습니다? ① 10년 이하 ② 11~15년 ③ 16~20년 ④ 21~25년 ⑤ 26년 이상	4. 가족사항	귀하의 부모님께서 공직에 근무하신 경험이 있으십니까? ① 그렇다 ② 아니다
5. 학력	귀하의 최종 학력은 어떻게 되십니까? ① 중졸 이하 ② 고졸 ③ 대졸(전문대 포함) ④ 석사이상	6. 전공	귀하의 대학(원)전공은 무엇입니까? ① 행정학 ② 사회과학(행정학 제외) ③ 인문과학 ④ 자연과학·공학 ⑤ 그 외 학과
7. 직급	귀하의 현재 직급은 무엇입니까? ① 5급 이상 ② 6급 ③ 7급 ④ 8급 ⑤ 9급 이하	8. 소득	귀하의 소득은 얼마입니까? ① 월 200만원 미만 ② 월 200 ~ 300만원 미만 ③ 월 300 ~ 400만원 미만 ④ 월 400 ~ 500만원 미만 ⑤ 월 500만원 이상
9. 직렬	귀하의 직렬은 무엇입니까? ① 행정직 ② 시설직(기술직) ③ 전문직렬(사회복지, 세무, 농업, 수의, 녹지, 환경, 보건, 간호, 공업, 사서, 전산, 방송통신, 해양수산, 의료기술, 농촌지도사 등) ④ 기능직      ⑤ 기타 직렬		
10. 근무부서	귀하가 현재 근무하시는 부서는 무엇입니까? ① 본청 ② 직속기관(보건소, 농업기술센터) ③ 사업소(공공시설관리소, 관광경영사업소, 도서관, 종합사회복지관) ④ 읍면동		

- 바쁘신 와중에도 귀한 시간 내셔서 성실히 응답해 주심에 진심으로 감사드립니다. -

## 【 Abstract 】

# A Study on the influences of Organizational Culture Recognition and Personal Characteristic on Public Service Motivation

*: Focusing on Local Public Service Employee*

Go, Gyu-Tae

Department of Public Administration

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Meanwhile, the specificity of the motivation of employees in the public sector (which is closely related to the performance of public organizations) has been highlighted as one of the major research challenges in public administration. As a characteristic of public sector workers' unique motivation, Public Service Motivation(PSM) which is conceptualized by Perry & Wise (1990) has received the attention of many researchers because it has the implications of the theoretical and practical importance. However, fundamental research and empirical verification about background, formation process on PSM were weak compared to study of the existence of public service motivation, comparative study between public and private

sector workers' motivational factors, study about impact of public service motivation on the other organizational behavior.

The purpose of this paper is to study the factors which is affecting formation of public service motivation in Korean context. Personal characteristics is set as independent variables to review the hypothesis in the Korean situation for the formation of public service motivation of Perry (1997) who claimed that PSM can be formed through the process of the socialization including growth processes and experiences of the individual before coming into the organization. The personal characteristics variables were divided into demographic variables(which contains gender, major, experience of parents' public service) and general job characteristics variables(which contains tenure, rank, serial, income). In addition, on the assumption that PSM can be formed and strengthen by re-socialization, Organizational Culture is set as another independent variable because organizational culture is informal method which infect the formation of public service motivation through influencing values and attitudes of organization member. Using Competing Values Model(CVM), Organizational culture variables was constructed four types of organizational culture divided into group culture, hierarchical culture, development culture, rational culture.

Focusing on public officials in Gongju city, which is one of the basic local government of Korea, this paper conducted theoretical review and empirical analysis for find answers to three research questions. First, if PSM is personal inclination which is formed through a process of socialization, do the characteristics of individuals get correlation with PSM? Second, if PSM is formed and strengthen by re-socialization, do the type

of organizational culture which is recognized in members of organization influence the level of an individual's public service motivation? Third, by analyzing correlation between the organizational culture types and public service motivation, can we seek the policy alternatives called organizational culture change management for improvement the effectiveness of public sector organization? The research findings are as follows.

First, on analyzed result about differences to the demographic variables of personal characteristics, among the groups according to gender and major showed no statistically significant differences in public service motivation level. Differences among the group according to experience of parents' public service, the group who have no experience of parents' public service showed higher public service motivation than who have experience of parents' public service.

Second, on analyzed result about differences to the general job variables (come to the experience of the public service) of personal characteristics, the results showed statistically significant differences among the group according to all part including tenure, rank, income, series. Looking specifically, the group of longer tenure, higher the rank, the higher the income, administrative and technical/professional service post showed a higher level of service motivation.

Third, on analyzed result about influences of the organizational culture types to public service motivation(the whole and lower dimension - rational, normative and affective), the results showed a little differences that which type of organizational culture have significant effect on PSM and the influence of the size, orientation, procedure. Looking specifically, the higher level of awareness in group culture and development culture showed positive effects on whole dimension of PSM, and the relative size

of the impact is according to group culture, development culture. The higher level of awareness in group culture showed positive effects on rational dimension of PSM, but the higher level of awareness in hierarchical culture showed negative effects on rational dimension of PSM, and the relative size of the impact is according to group culture, hierarchical culture. The higher level of awareness in group culture, development culture and hierarchical culture showed positive effects on normative dimension of PSM, and the relative size of the impact is according to group culture, development culture, hierarchical culture. The higher level of awareness in group culture and development culture showed positive effects on affective dimension of PSM, but the higher level of awareness in rational culture showed negative effects on affective dimension of PSM, and the relative size of the impact is according to group culture, development culture, rational culture.

The significance and implications of this study are as follows.

First, based on the study of basic local government, this paper is subject to availability in comparative analysis on existing study of organizational culture type which focused on the central government, metropolitan council and public enterprise. According to this paper's results, the organizational culture of Gongju City is much similar to hierarchical culture(which has exposed dominant culture in pubic organization at existing study), and also have group culture, development culture(which is mostly appeared in private enterprise' organizational culture). This paper's result show that development culture show positive effect on PSM, and performance-oriented rational culture show negative effect on affective dimension of PSM in public-sector.

Second, most of the existing studies focused on demographic variables

and general job characteristics variables(which is leading variable of PSM) as simply the role of control variables. So, In this study, personal characteristics is set up one of the important independent variables. The results showed that demographic variables which is experienced before coming into the organization have no significant effect on PSM, preferably, general job characteristics variables which is experienced after coming into the organization have significant effect on PSM. therefore, we can find a signification in this paper for revealed that public service motivation is can be formed through the process of re-socialization(individuals experience after coming into the organization) rather than formed through the process of socialization (individuals experience before coming into the organization) in the Korean context. In addition, this paper's results showed that improvement strategy of PSM and organization effectiveness is required through personnel management techniques(like promotion, transference, performance-based benefits, etc.) because of the general job characteristics(which is individuals experience after coming into the organization) have significant effect on PSM.

Third, there is little previous research about relationship between PSM and organizational culture, this paper have implication that is possible to predict diversity and complexity of public sector organization through the study about organizational culture type as a leading variable of PSM, organizational culture change management for improvement of PSM and organization effectiveness can be suggested in the Korean context. Especially, we can say that for improvement of PSM in public sector workers, there is a need to develop and promote organizational culture of innovation-oriented, relation-oriented based on change value system(can be shared by all organization members), at the same time reject excessive rule, control, competition and performance-oriented culture in order to secure the

autonomy about duty(work) for stretch out capacity and characteristic of organization member.

Also, this paper have limitation to generalization of research results caused by lack of sample representation, using cross-sectional survey data. This paper have challenge to using various research methodology(like interview, case-study, etc.), performing in-depth study of long-term for verify the difference of PSM and organizational effectiveness according to change of organizational culture, developing the Korean context-sensitive measures of PSM in the future.

***Keywords*** : *Basic local government, Public Service Motivation, Personal characteristic, Demographic characteristics, General job characteristics, Organizational culture, Competing Values Model(CVM), Group culture, Hierarchical culture, Development culture, Rational culture*

***Student Number*** : 2008-22211